



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE
PASTEURIZACIÓN DE LA LECHE DE LA EMPRESA
“FLORALP S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA,
PROVINCIA DE IMBABURA”**

ANABELA OBANDO GÓMEZ

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA
AUDITORA**

**DIRECTOR : DR. EDUARDO RON SILVA
CODIRECTOR : DR. AMARO BERRONES PAGUAY**

Sangolquí, Marzo 2009

TOMO I

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Anabela Obando Gómez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PASTEURIZACIÓN DE LA LECHE DE LA EMPRESA “FLORALP S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo del 2009

Anabela Obando Gómez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR

CERTIFICADO

Dr. Eduardo Ron Silva
Dr. Amaro Berrones Paguay

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PASTEURIZACIÓN DE LA LECHE DE LA EMPRESA “FLORALP S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”, realizado por la Srta. Anabela Obando Gómez ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la Auditoría del Proceso de Producción sirve como modelo para posibles exámenes de auditorías si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Srta. Anabela Obando Gómez que lo entregue a Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2009

Dr. Eduardo Ron Silva
DIRECTOR

Dr. Amaro Berrones Paguay
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Anabela Obando Gómez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PASTEURIZACIÓN DE LA LECHE DE LA EMPRESA “FLORALP S.A.” UBICADA EN LA CUIDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2009

Anabela Obando Gómez

DEDICATORIA

A Dios quien me ha brindado siempre su divina protección.

A mi padre quien con su carácter firme hizo de mí una persona responsable.

A mi madre quien con su cariño y abnegación ha sabido ser mi gran amiga.

A todos los docentes de mi querida Universidad quienes supieron compartir su conocimiento con el único afán de hacer de mi persona una gran profesional.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de una u otra manera han permitido que este sueño se haga realidad y especialmente al Dr. Eduardo Ron Silva y Dr. Amarro Berrones, Director y Codirector de la presente Tesis respectivamente, por su confianza y apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
SUMMARY	4
TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PASTEURIZACIÓN DE LA LECHE DE LA EMPRESA “FLORALP S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA	7
PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES	11
1.1 ANTECEDENTES.....	11
1.1.1 Base Legal de la Empresa	11
1.1.2 Objetivos de la Empresa.....	13
1.2 EMPRESA FLORALP S.A	15
1.2.1 Reseña Histórica	15
1.2.2 Organigramas.....	17
1.2.2.1 Organigrama Estructural.....	17
1.2.2 Organigrama Funcional	19
1.2.3 Organigrama de Personal	28

CAPÍTULO II

2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	30
2.1 Misión	30
2.2 Visión	30

2.3	Objetivos.....	30
	Sección de Compras de Materia Prima.....	30
	Sección de Producción	31
	Sección de Bodega	31
2.4	Políticas	31
2.5	Estrategias	33
2.6	Principios y Valores	38
	Principios	38
	Valores	39

CAPÍTULO III

3	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	40
3.1.1	Descripción de Procesos	40
3.1.1.1	Compra de Materia Prima	40
3.1.1.2	Producción Pasteurización de Leche	46
3.1.1.3	Bodega	51
3.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	55
3.2.1	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS	55
3.2.1.1	Factor Político	55
3.2.1.2	Factor Económico	58
	Producto Interno Bruto (PIB).....	58
	Tasa de inflación	61
	Tasas de interés	64
	Tasas arancelarias.....	68
	Desempleo	73
	Oferta y Demanda Laboral.....	75
	Riesgo País.....	76
	Salario Promedio	78
	Población Económicamente Activa (PEA).....	80
	Balanza Comercial.....	81

3.2.1.3	Factor Social	84
	Población Ecuador	84
	Migración	85
3.2.1.4	Factor Tecnológico.....	87
	Disponibilidad de infraestructura	88
	Nivel de industria	88
	Capacidad de la planta.....	89
3.2.1.5	Factor Legal.....	90
	Organismos de Control.....	90
	Códigos y Leyes	92
3.2.2	INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES	94
3.2.2.1	Cliente	94
	Volumen de Ventas	95
	Clientes Actuales	95
3.2.2.2	Proveedor	96
3.2.2.3	Competencia	100
	Competidores Actuales.....	100
	Análisis de la Situación de la Competencia	101
	Estrategias de Diferenciación	101
	Productos.....	101
	Ventajas Competitivas.....	102
	Competidores Potenciales	103
	Barreras de Ingreso	104
	Productos Sustitutos	104
3.2.2.4	Precios	106

CAPÍTULO IV

4	AUDITORÍA DE GESTIÓN	108
4.1	GENERALIDADES	108
4.1.1	Concepto.....	108

4.1.2	Importancia	109
4.2	FASES DE AUDITORÍA.....	110
4.2.1	PLANIFICACIÓN	110
4.2.1.1	Planificación Preliminar	110
4.2.1.2	Planificación Específica.....	111
	Motivos del Examen.....	111
	Objetivos del Examen	111
	Alcance de la Auditoría	112
	Base Legal de la Compañía.....	112
	Objetivos de la Empresa	112
	Objetivos de la Unidad, Área o Departamento.....	112
	Procedimientos y Técnicas de Auditoría.....	113
	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.....	113
	Requerimiento de Personal Técnico	113
	Equipos y Materiales.....	113
	Recursos Financieros	114
4.2.2	EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.....	114
4.2.2.1	Programa de Auditoría	115
	Responsabilidad por el Programa de Auditoría.....	115
4.2.2.1.1	Prueba de Auditoría	117
4.2.2.1.1.1	Pruebas de Cumplimiento	117
4.2.2.1.2	Pruebas Sustantivas	118
4.2.2.2	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	119
4.2.2.2.1	Definición de Control Interno	119
4.2.2.2.2	Elementos de Control Interno.....	120
	Control Interno Administrativo.....	120
	Control Interno Contable	121
4.2.2.2.3	Métodos de Evaluación de Control Interno	122
4.2.2.2.3.1	COSO I	122
	Componentes	122

4.2.2.2.3.2 COSO II (ERM)	124
Componentes	125
4.2.2.2.3.3 MICIL	126
Componentes	127
4.2.2.2.3.3 CORRE	129
4.2.2.2.4 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	130
4.2.2.2.4.1 Narrativas	130
4.2.2.2.4.2 Cuestionarios	132
4.2.2.2.4.3 Flujodiagramación	133
4.2.2.2.5 EVALUACIÓN DE RIESGO	136
4.2.2.2.5.1 Medición de Riesgo	136
Riesgo de Auditoría	136
Riesgo Inherente	136
Riesgo de Control	136
Riesgo de Detección	138
4.2.2.2.5.2 Informe de Control Interno	138
4.2.2.3 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA	138
Procedimientos	138
Técnicas de Auditoría	139
Verificación	139
Ocular	139
Verbal	140
Escrita	140
Documental	141
Física	141
4.2.2.4 PAPELES DE TRABAJO	141
Definición	141
Clasificación	141

Archivo permanente	141
Archivo corriente	142
4.2.2.5 INDICADORES DE GESTIÓN	144
4.2.2.5.1 Financieros	145
4.2.2.5.2 No Financieros	145
4.2.2.6 HOJA DE HALLAZGOS	146
Hallazgo	146
ELEMENTOS DEL HALLAZGO DE AUDITORÍA.....	147
4.2.2.6.1 Condición	147
4.2.2.6.2 Criterio.....	147
4.2.2.6.3 Causa	147
4.2.2.6.4 Efecto	147
4.2.2.6.5 Conclusiones	148
4.2.2.6.6 Recomendaciones.....	149
4.2.2.7 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	150
4.2.2.7.1 Borrador del Informe de Auditoría	151
4.2.2.7.2 Conferencia del Informe de Auditoría.....	152
4.2.2.7.3 Informe de Auditoría Definitivo	153
4.2.2.7.4 Evaluación Continua	157

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I

Tabla N° 1: Cuadro accionario en sucres	12
Tabla N° 2: Cuadro accionario en dólares.....	12

CAPÍTULO III

Tabla N° 3: Porcentaje PIB	61
Tabla N° 4: Porcentaje inflación	63
Tabla N° 6: Porcentaje tasa pasiva	67
Tabla N° 7: Porcentaje de desempleo.....	74
Tabla N° 8: Valores riesgo país.....	78
Tabla N° 9: Remuneraciones básicas	80
Tabla N° 10: Población de las principales provincias de ecuador	85
Tabla N° 11: Proveedores FLORALP S.A.	98
Tabla N° 12: Consumo de leche 2006 (L)	99
Tabla N° 13: Industrias lácteas.....	101
Tabla N° 14: Competidores directo FLORALP S.A.	102
Tabla N° 15: Tipos y precios de leche pasteurizada	109

CAPÍTULO IV

Tabla N° 1: Símbolos que se utilizan para el flujograma	138
Tabla N° 2: Matriz de medición del control interno	141

CAPÍTULO V

Tabla N° 16: Aplicación de técnicas de auditoría	192
Tabla N° 17: Aplicación de técnicas de auditoría	244
Tabla N° 18: Aplicación de técnicas de auditoría	295

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I

Gráfico N° 1: Organigrama estructura	18
Gráfico N° 2: Organigrama funcional	20
Gráfico N° 3: Organigrama funcional	29

CAPÍTULO II

Gráfico N° 4: Planta FLORALP S.A.	34
Gráfico N° 5: Comunidad Del Carmelo	35
Gráfico N° 6: Accionistas FLORALP S.A.	35
Gráfico N° 7: Ch Farina pizzería	36
Gráfico N° 8: Ganaderos Imbabura	37
Gráfico N° 9: Operarios FLORALP S.A.	37

CAPÍTULO III

Gráfico N° 10: Variación PIB	60
Gráfico N° 11: Variación de la inflación	63
Gráfico N° 12: Tasa activa	66
Gráfico N° 13: Tasa pasiva	67
Gráfico N° 14: Variación del desempleo	74
Gráfico N° 15: Variación del riesgo país	77
Gráfico N° 16: Fuerzas que controlan el sector industrial	100
Gráfico N° 17: Capacidad de la competencia	102
Gráfico N° 18: Productos FLORALP S.A.	104

CAPÍTULO IV

Gráfico N° 18: Formato de programa de trabajo	120
Gráfico N° 19: Formato de narrativa	135
Gráfico N° 20: Formato de cuestionario	137

RESUMEN

Floralp S.A. es una empresa dedicada a la pasteurización de leche y elaboración de diferentes tipos de queso, siendo su especialidad el queso maduro de excelente calidad para nichos especializados; enmarcados en un Sistema de Gestión Integral que garantiza la sustentabilidad de la empresa y la satisfacción de sus consumidores.

En la actualidad el desarrollo de la industria láctea ecuatoriana ha crecido notoriamente y por ello se hace imprescindible el estudio y análisis de los procesos que maneja la Empresa, en este caso siendo uno de los más importantes el Proceso de Producción de la Leche, pues es donde se extrae la materia prima, se transforma en producto terminado y se envía a Bodega para el inmediato despacho a los distintos mercados.

En este contexto, la realización de un examen exhaustivo de la administración y funcionamiento de este proceso, contribuirá a determinar la existencia de falencias o errores en el proceso, de modo que se planteen y desarrollen medidas de prevención y corrección, logrando optimizar los recursos de la empresa y brindando un producto de calidad que satisfaga a los clientes y permita desarrollarse competitivamente.

La presente Auditoría de Gestión al Proceso de Pasteurización de la Leche de la Empresa Floralp S.A. se embarcará en tres áreas claves de la empresa: Compra de Materia Prima, Producción y Bodega.

Se iniciará el capítulo 1, con una breve descripción de los aspectos generales y antecedentes de la empresa, en lo que se enmarcará básicamente aspectos legales, historia y organigramas.

En el capítulo 2, se hablará del Direccionamiento Estratégico de la empresa. Fundamentalmente, se describirá la misión, visión, políticas y estrategias de la organización, entre otros aspectos.

En el capítulo 3, se realizará un análisis externo de las influencias macroeconómicas que afectan positiva o negativamente en la producción de leche, así como el análisis interno de las influencias microeconómicas relacionadas con la empresa y su impacto en la gestión del proceso de producción. Asimismo, se determinará los procesos operativos a las Áreas señaladas.

La Auditoría de Gestión comienza su desarrollo en el capítulo 4, con un conocimiento conceptual de la Auditoría y de sus fases: Planificación, Ejecución y Conclusión. En cada fase, se explicará definiciones, herramientas, técnicas y procedimientos de auditoría necesarios dentro del examen.

Seguidamente, en el capítulo 5 se aplicará la Auditoría de Gestión a los Procesos de Pasteurización de la Leche de la Empresa Floralp S.A., mediante el examen de Auditoría a cada Área, obteniendo hallazgos que serán debidamente analizados y comunicados por medio del Informe de Auditoría, en donde se establecerán conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la gestión de la Empresa.

El capítulo 6, abarca conclusiones y recomendaciones generales para todo el proceso de Producción, las cuales tienen como objetivo principal coadyuvar a tomar las debidas y oportunas acciones a la empresa y colaboren en la toma de decisiones y mejora continua.

Al finalizar el examen de Auditoría dispuesto al proceso de Producción de Leche Pasteurizada de la Empresa Floralp S.A. se comprobó que la

misma cuenta con un buen control interno para cada Área, pese a esto se determinaron ciertas falencias que generan pérdidas de recursos económicos y humanos, las cuales una vez establecidas y analizadas por el Equipo de Auditoría se procedió a establecer sus causa y efectos en el proceso, determinando las posibles acciones a tomar para el mejoramiento continuo y minimización de riesgos que afecten a su eficiente desempeño.

SUMMARY

Floralp S.A. is a company dedicated to the milk pasteurization and development of different types of cheese, its specialty being the mature cheese of excellent quality, framed in a Management System that ensures the sustainability of the Company and satisfaction of its consumers.

Currently the development of the dairy industry has grown significantly in Ecuador, therefore becomes essential to study the processes that drive the Company, in this case being one of the most important Process of Milk Production, so it is where the raw material is extracted, transformed into finished product and shipped to the winery for immediate release for different markets.

In this context, conducting a comprehensive review of the administration and operation of this process will help determine the existence of flaws or errors in the process, so as to raise and develop measures for prevention and correction, to optimize company resources and providing a quality product that satisfies customers and enable competitive development.

This Management Audit Process Pasteurization of Milk Company Floralp SA will embark on three key areas of business: Purchase of Raw Materials, Production and Winery.

It will begin the chapter with a brief description of the general background of the Company, which will be framed primarily legal and organizational history.

In Chapter II, will discuss the strategic direction of the company. Basically, I will describe the mission, vision, policies and strategies of the organization, among others.

In Chapter III, external analyses of the macroeconomic influences positively or negatively affect milk production and the analysis of the influences on micro-enterprise and its impact on the management of the production process. It was also determined by processes operating in the areas identified.

The Management Audit began its development in Chapter IV, with a conceptual understanding of the audit and its phases: planning, execution and completion. At each stage, explaining definitions, tools, techniques and procedures required within the audit review.

Then, in Chapter V shall apply to the Management Audit Process Pasteurization of Milk Company SA Floralp by examining each audit area, findings that will be obtained and analyzed properly communicated through audit reports, in setting out conclusions and recommendations to improve the management of the Company.

Chapter VI includes conclusions and recommendations for the entire production process, which are intended primarily to assist in taking appropriate and timely actions to the company and collaborate in decision making and continuous improvement.

At the end of the Audit review process provided about Pasteurized Milk Production of Enterprise Floralp SA found that it has a good internal control for each area, although it identified certain weaknesses that create losses of human and economic resources, which once established and reviewed by the Audit Team was to establish their causes and effects in

the process, identifying possible actions to take for continuous improvement and minimization of risks that affect their efficient performance.

TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PASTEURIZACIÓN DE LA LECHE DE LA EMPRESA “FLORALP S.A.” UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.

PRESENTACIÓN

Floralp S.A. es una empresa dedicada a la pasteurización de leche y elaboración de diferentes tipos de queso, siendo su especialidad el queso maduro de excelente calidad para nichos especializados; enmarcados en un Sistema de Gestión Integral que garantiza la sustentabilidad de la empresa y la satisfacción de sus consumidores.

En la actualidad el desarrollo de la industria láctea ecuatoriana ha crecido notoriamente, las empresas tratan de ubicar sus productos en las mejores plazas de mercado, en donde se pueda competir con buenas condiciones de precios y calidad en el mercado mundial; en donde se hace imprescindible el estudio y análisis de los procesos que maneja la empresa, en este caso siendo uno de los más importantes el Proceso de Producción, pues es donde se extrae la materia prima, se transforma en producto terminado y se envía a bodega, donde se procede a distribuir el producto final por medio de las diferentes líneas de transporte, a los distintos mercados.

En este contexto, la Auditoría de Gestión juega un papel importante en la medición de objetivos de la empresa, respecto a la eficacia, eficiencia y economía del proceso de producción. La realización de un examen exhaustivo de la administración y funcionamiento de este proceso, contribuirá a determinar la existencia de falencias o errores en el proceso, de modo que se planteen y desarrollen medidas de prevención y

corrección, logrando optimizar los recursos de la empresa y brindando un producto de calidad que satisfaga a los clientes y permita desarrollarse competitivamente.

INTRODUCCIÓN

La presente Auditoría de Gestión al Proceso de Pasteurización de la Leche de la Empresa Floralp S.A. se embarcará en tres áreas claves de la empresa: Compra de Materia Prima, Producción y Bodega.

Se iniciará el I capítulo, con una breve descripción de los aspectos generales y antecedentes de la empresa, en lo que se enmarcará básicamente aspectos legales, historia y organigramas.

En el II capítulo, se hablará del Direccionamiento Estratégico de la empresa. Fundamentalmente, se describirá la misión, visión, políticas y estrategias de la organización, entre otros aspectos.

En el capítulo III, se realizará un análisis externo de las influencias macroeconómicas que afectan positiva o negativamente en la producción de leche, así como el análisis interno de las influencias microeconómicas relacionadas con la empresa y su impacto en la gestión del proceso de producción. Asimismo, se determinará los procesos operativos a las Áreas señaladas.

La Auditoría de Gestión comienza su desarrollo en el capítulo IV, con un conocimiento conceptual de la Auditoría y de sus fases: Planificación, Ejecución y Conclusión. En cada fase, se explicará definiciones, herramientas, técnicas y procedimientos de auditoría necesarios dentro del examen.

Seguidamente, en el capítulo V se aplicará la Auditoría de Gestión a los Procesos de Pasteurización de la Leche de la Empresa Floralp S.A., mediante el examen de Auditoría a cada Área.

En el capítulo VI, se desarrolla el informe final de Auditoría con las debidas conclusiones y recomendaciones para el proceso de Producción, que permitan tomar las debidas y oportunas acciones a la empresa y colaboren en la toma de decisiones y mejora continua.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Base Legal de la Empresa.

“Floralp S.A.” es una compañía de Sociedad Anónima, es decir que pueden establecerse con dos o más accionistas, los cuales son responsables hasta por el valor de sus aportes al capital de la compañía y que emiten acciones libremente negociables.

Floralp nace en el año de 1964, como persona natural en representación del señor Oscar Purtschert, pero se constituye legalmente como Sociedad Anónima mediante escritura pública, el 24 de Junio de 1983. En el mismo año, se inscribe en el Registro Mercantil, con lo cual adquiere la sociedad anónima su personería jurídica.

Su fundador fue el señor Oscar Purtschert, quien con sus hijos constituyeron una empresa familiar de capital cerrado.

El capital inicial fue de s/5.000.000 de sucres y tiene legalmente una duración de cincuenta años.

En aquella época, la compañía tenía el siguiente cuadro accionario:

Tabla No. 1
Cuadro Accionario en Suces

ACCIONISTAS	CANTIDAD DE ACCIONES	VALOR UNITARIO DE C/ACCION	VALOR	PORCENTAJE
Rodolfo Purtscher	120.925	S/. 7,34	887.603,72	17,75%
Oscar Purtscher	211.750	S/. 7,34	1.554.269,89	31,09%
Norberto Purtscher	132.913	S/. 7,34	975.597,05	19,51%
Elisabeth Purtscher	104.300	S/. 7,34	765.574,26	15,31%
Ruth Purtscher	111.300	S/. 7,34	816.955,08	16,34%
TOTAL	681.188		5.000.000,00	100,00%

Fuente: Escrituras Públicas Floralp S.A.
Elaborado por: Anabela Obando

Actualmente cuenta con siete accionistas, quienes han aportado con un capital suscrito y pagado de \$875.000 dólares americanos, de la siguiente manera:

Tabla No. 2
Cuadro Accionario en Dólares

ACCIONISTAS	CANTIDAD DE ACCIONES	VALOR UNITARIO DE C/ACCION	VALOR	PORCENTAJE
Rodolfo Purtscher	120.925	\$ 1,00	120.925,00	13,82%
Oscar Purtscher	211.750	\$ 1,00	211.750,00	24,20%
Norberto Purtscher	132.913	\$ 1,00	132.912,50	15,19%
Elisabeth Purtscher	104.300	\$ 1,00	104.300,00	11,92%
Ruth Purtscher	111.300	\$ 1,00	111.300,00	12,72%
Rita Cruz	143.500	\$ 1,00	143.500,00	16,40%
José Narváez	50.313	\$ 1,00	50.312,50	5,75%
TOTAL	875.000		875.000,00	100,00%

Fuente: Escrituras Públicas Floralp S.A.
Elaborado por: Anabela Obando

La admisión de dos nuevos accionistas no cambió la situación legal y estatutos de la empresa, pues las dos personas son casadas con los miembros de la familia que se han traspasado acciones o han heredado.

Cuenta con una Junta General de Accionistas según lo establece la Ley de Compañías, más la intervención de un Comisario, quien funge las funciones de Fiscalizador.

La Compañía ha sido declarada como Contribuyente Especial y su número de RUC es 1090067563001 para poder operar comercialmente y poder efectuar sus ventas y compras. Se encuentra representada legalmente por el Gerente General Norberto Purtscher y el Presidente Fundador Oscar Purtscher.

1.1.2 Objetivos de la Empresa.

- Fortalecer los canales de comunicación internos y mejorar permanente la calidad de vida, el conocimiento y el involucramiento de todos los colaboradores de las diferentes áreas de FLORALP.
- Cotizar los medios de publicidad para lograr reconocimiento de la marca de los productos y así incrementar la fidelidad del mercado.
- Conservar e incentivar a los clientes actuales, monitoreándolos constantemente y ofreciendo un valor agregado en el producto que se oferta.
- Mantener y mejorar las políticas que han dado una ventaja a la empresa como son las ventas a crédito, innovación de

productos, tiempo de entrega a clientes, para mantener la rentabilidad lograda en anteriores períodos.

- Realizar investigaciones de mercado, indagando sobre los competidores potenciales así como nuevos mercados.
- Contratar personal con la debida instrucción profesional en el manejo de equipos de seguridad.
- Lograr identificar al personal con la institución hasta un semestre de labor.
- Garantizar la eficiencia del servicio al cliente, con la actualización permanente de nuestros recursos anualmente.
- Verificar el correcto funcionamiento de los equipos cada mes.
- Adquirir equipos de mayor tecnología como plazo máximo hasta 3 años de labor.

1.2 EMPRESA FLORALP S.A.

1.2.1 Reseña Histórica

FLORALP nace, se puede decir de la inocente visión de un niño suizo en 1929 cuando su profesor de escuela les comentaba, que América del Sur existía...

Ese conocimiento sembró en el pequeño y flaco Oskar Purtschert la ilusión clara de venir a estas tierras.

Veinte años después, ese niño que decidió por si mismo desde los 14 años, irse por otro camino del que su padre le decía...(ir a la fábrica de telas del pueblo) era ya un quesero profesional, donde iba dejaba huella de fidelidad, honradez e iniciativa; de puntualidad y exactitud.

De pronto en su escuela aparece la propuesta para que un quesero viaje al Ecuador con un contrato de dos años para hacer quesos suizos, pese a la burla de su director que le decía que en Sudamérica se necesita gente grande y fornida, el acude inmediatamente al llamado, habla con el interesado y acuerdan su venida, no sin antes recibir la recomendación de que si tiene una chica se la lleve consigo.. y así lo hizo; en febrero de 1949 iniciaron su aventura en Sudamérica.

Llega al Ecuador para hacer quesos maduros.. Mala idea, acá no se comía ese queso así que fue un proyecto más o menos fallido, durante esos años tiene contacto con un compañero de escuela en Suiza quien le invita a Argentina a trabajar, por dos años y antes de viajar al sur, hacen una exposición en Cuenca de quesos a la que asiste Galo Plaza Lasso en ese entonces, Presidente de la República, quien queda gratamente impresionado y conviene para que regrese de Argentina a hacer quesos en su hacienda al norte del país.

Su familia crece, pasan con su esposa 5 años en Zuleta y luego 7 años en San Gabriel, ya con seis hijos enfrentan la decisión de quedarse o volverse a Suiza, toman la alternativa de hacer su vida en Ecuador y deciden emprender con su propia empresa láctea, proyecto que inicia en 1964, naciendo lo que ahora es FLORALP S.A. en Ecuador.

Era fácil ver en los primeros 15 años de vida, a esa familia reunida alrededor de un radio y haciendo algo para la fábrica, pegando etiquetas, doblando cajas, tapando potes, vendiendo, etc., en ese seno fue creciendo una cultura sencilla de la vida, de ahorro, de esfuerzo y colaboración, en estos espacios se conversaba y se iba creando una filosofía de vida...

Hoy años después, la filosofía está definida en hacer quesos maduros de excelente calidad para nichos especializados; enmarcados en un sistema de gestión integral que garantice la sustentabilidad de la empresa y la satisfacción de sus consumidores.

La materia prima fundamental lo constituye leche fresca proveniente de vacas sanas y bien alimentadas. Previa pasteurización, la fabricación de derivados lácteos se ejecuta bajo estrictas normas de higiene y control de calidad, laboratorios técnicos, infraestructura, maquinaria adecuada y personal especializado, permite brindar los mejores productos.

1.2.2 Organigramas

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

1.2.2.1 Organigrama Estructural

Organigrama Estructural es aquel que contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones de modo general ya sean en áreas o departamentos en general.

FLORALP S.A.
Gráfico N°1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Anabela Obando

1.2.2. Organigrama Funcional

Organigramas funcionales son aquellos que incluyen las principales funciones que tienen asignadas a cada unidad y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

FLORALP S.A.
Gráfico N°2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado por: Anabela Obando

Debido al espacio reducido, las actividades de cada unidad se detallan en las siguientes hojas a continuación.

FUNCIONES:

1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Junta General de Accionistas decidirá sobre los asuntos competencia de la misma de acuerdo con la Ley y los Estatutos sociales, correspondiéndole, a título enunciativo, la adopción de los siguientes acuerdos:

- El nombramiento y separación de los Administradores.
- El nombramiento de los Auditores de Cuentas.
- Censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas individuales y consolidadas del ejercicio anterior, y resolver sobre la aplicación del resultado de dicho ejercicio.
- El aumento y reducción del capital social.
- La emisión de obligaciones.
- La modificación de los Estatutos.
- La disolución, fusión, escisión y transformación de la Sociedad.
- Cualquier otro asunto reservado, legal o estatutariamente, a la competencia de la Junta, por medio de una reunión ordinaria o extraordinaria, previo cumplimiento de los requisitos legales aplicables.

2. PRESIDENTE

- Planificación Estratégica.
- Vigilar el cumplimiento de objetivos planteados.
- Control del Sistema Económico de la empresa.
- Toma de decisiones.

3. GERENTE

- Planificación Estratégica.
- Vigilar el cumplimiento de objetivos planteados.
- Control del Sistema Económico de la empresa.
- Toma de decisiones.
- Conjuntamente con la gerencia verifica que los objetivos organizacionales se cumplan y ayuda al control del personal en la producción.
- Revisión de cuentas bancarias y crédito y cobranzas.

4. GERENTE DE PRODUCCIÓN

- Control del personal de su departamento.
- Cumplimiento de estándares de producción.

- Control de la Bodega de materia prima.
- Verificar la calidad de producción.

4.1 JEFE DE PLANTA

En dependencia de la Gerencia deberá hacerse cargo de:

- Los equipos personales.
- Optimización de procesos.
- Mantenimiento preventivo/correctivo de la planta y desarrollo e implementación de mejoras y nuevos sistemas.
- Colaborar con el resto de operarios/as en el reciclaje de diferentes equipos electrónicos.
- Coordinar y supervisar el trabajo de los operarios/as.

4.2 JEFE DE BODEGA

- Organización de rutas de despacho.
- Control de personal (choferes y despachadores).
- Tiempo de entrega del producto.

- Mantenimiento de Vehículos.

5. GERENTE DE VENTAS

- Selección de clientes.
- Recepción y aprobación de pedidos.
- Organización de tiempo de entrega del producto.
- Relaciones empresariales.
- Relaciones empresa-cliente.
- Mantener y aumentar la cartera de cliente.
- Solución de los problemas emergentes de una manera rápida.
- Ordenamiento de procesos.
- Establecer plan de acción y control para el logro de los objetivos asignados.

6. GERENTE DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

- Asumir la responsabilidad de gestión y dirección del Área.
- Mantener e incrementar los resultados comerciales.

- Promover y difundir la posición de la marca en el mercado.
- Analizar información, procesarla y colaborar con el diseño de los informes diagnósticos a los clientes.
- Contribuir con la confección de los materiales para las actividades relacionadas con los proyectos.
- Mantener una relación activa con los clientes generando acciones de contacto continuo.
- Desarrollar los indicadores de gestión específicos del Área y llevar adelante el registro de avance de los proyectos.

7. GERENTE DE OPERACIONES

- Direccionamiento y liderazgo de equipos de trabajos para conseguir los objetivos económicos planteados por la compañía.
- Responsable directo de coordinar el Área e impulsar mejoras continuas.
- Realizar balances Control de Presupuesto.

7.1 JEFE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA

- Compras y proveedores.
- Gestión y control del centro de producción.
- Creación de nuevos productos.
- Control de costes.

- Elaboración y presentación de informes.
- Gestión pedidos y rutas.
- Búsqueda y negociación con proveedores.
- Garantizar al cliente interno la disponibilidad del producto solicitado con criterios de tiempo, calidad y coste.
- Establecer los principios del plan de compras.
- Asistir a ferias nacionales e internacionales.

7.2 JEFE FINANCIERO

- Registro de cuentas.
- Análisis Contable.
- Declaración de Impuestos.
- Determinación del resultado económico.
- Conciliaciones Bancarias.
- Tesorería.

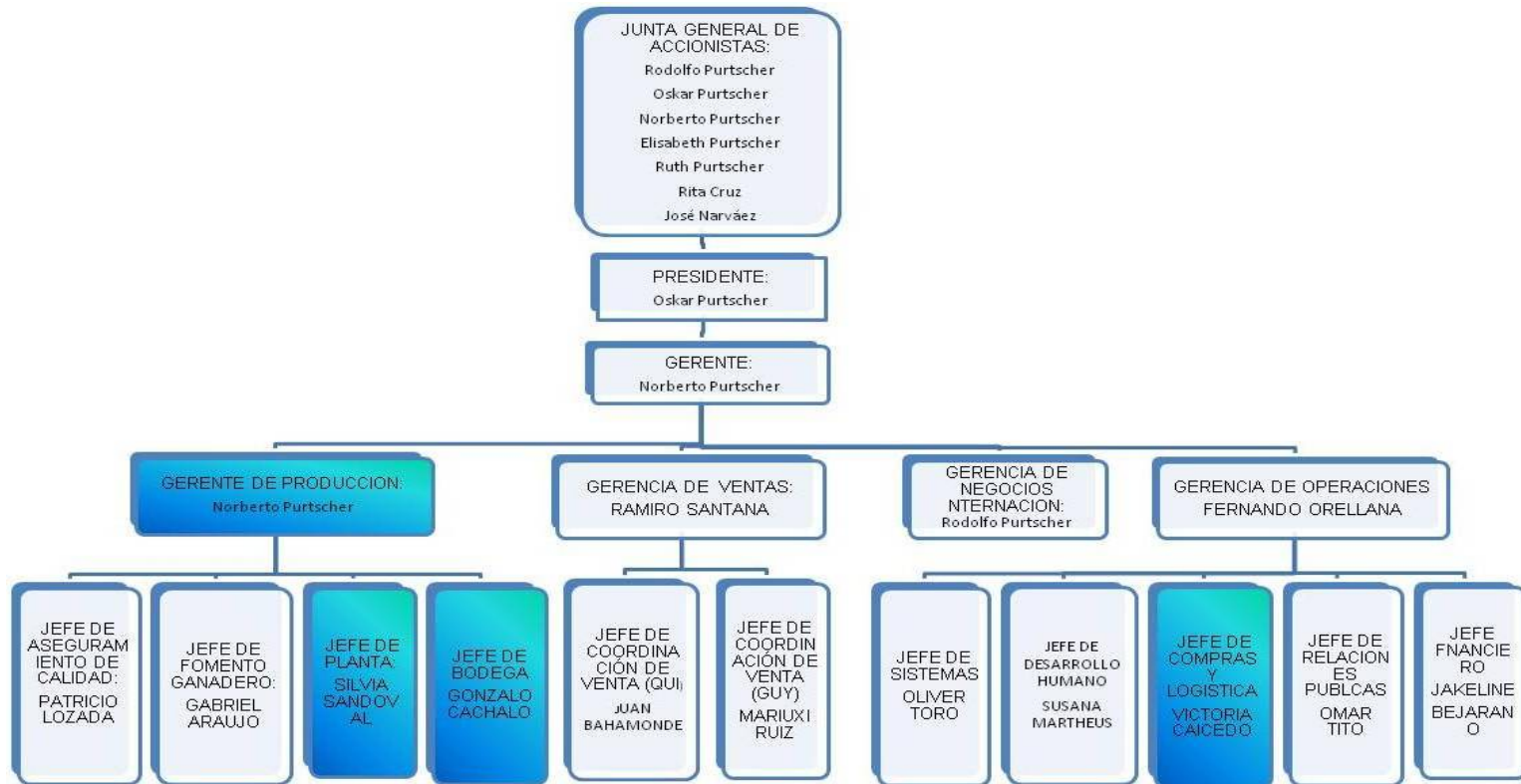
- Control de Gestión Contabilidad Facturación y cobranza.
- Elaboración de Estados Financieros.

1.2.5 Organigrama de Personal

Organigramas de personal, son aquellos que indican para cada unidad consignada, el o los nombres de las personas que ocupan las plazas.

FLORALP S.A.

Gráfico N°3: ORGANIGRAMA PERSONAL



Elaborado por: Anabela Obando

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Misión

“Marca especializada en quesos maduros y semi maduros en la comunidad Andina a través de la aplicación de tecnología tradicional suiza y la obtención de productos de calidad, de manera que Inversiones Floralp S.A. represente la norma de excelencia de productos lácteos para los consumidores”.

2.2 Visión

“Alcanzar para el 2015, la armonía organizacional que convierta a nuestra empresa en líder de la industria Láctea regional y nacional, con un profundo compromiso frente al bienestar de la comunidad, adecuada nutrición y conservación del medio ambiente”.

2.3 OBJETIVOS

SECCIÓN DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

Determinar si la existencia del plan de compras, cumple eficaz, eficientemente y económicamente con la adquisición y abastecimiento de materia prima óptimo para cumplir con los requerimientos y necesidades del Área de Producción.

SECCIÓN DE PRODUCCIÓN

Revisar la seguridad de los entornos y sistemas operacionales utilizados, de modo que permita analizar los controles y procedimientos tanto organizativos como operativos.

Evaluar las áreas críticas de la empresa FLORALP S.A., así como los riesgos internos y externos con el fin de establecer los controles necesarios para fortalecer el área y eliminar el impacto de los riesgos.

SECCIÓN DE BODEGA

Verificar que las condiciones de los productos terminados y entregados a Bodega cumplan eficiente y oportunamente con los planes de la empresa en cuanto a condiciones del producto, tiempo de entrega, abastecimiento y demás condiciones necesarias para cumplir con los clientes en forma oportuna.

2.4 POLÍTICAS

Floralp S.A. basa sus políticas en la Norma ISO 9000 – 2001, las cuales a través del Sistema de Gestión Integral, prevén garantizar la producción de excelente calidad para satisfacer las múltiples necesidades de sus clientes.

Entre las políticas más importantes tenemos:

- 1. Selección de Personal.-** Debe ser competente, es decir contar con una educación dirigida al cargo solicitado, formación, habilidades y experiencia.

2. **Control y cumplimiento de sanciones.-** Es deber de todo el personal cumplir con las normas y disposiciones dispuestas por las autoridades. Asegurarse de que se establezcan, mantengan e implementen procesos. Informar a la alta dirección del desempeño y requerimientos del personal.
3. **Innovación.-** Es política de la empresa, innovar sus productos de acuerdo a las exigencias del mercado, competencia y clientes.
4. **Seguridad Industrial.-** Brindar a todo el personal las condiciones más confiables y seguras para su integridad en el trabajo diario, de modo que todos estén cubiertos ante cualquier eventualidad.
5. **Uso de Uniformes.-** Todos los empleados tienen por disposición la utilización de un uniforme tanto en el área administrativa como operaria. De modo que cumplan con requisitos de sanidad, seguridad personal y buena presencia.
6. **Donaciones.-** La responsabilidad social es la de contribuir a los sectores más necesitados de la provincia de Imbabura con agasajos, comida y demás necesidades indispensables para tener una vida más digna.
7. **Selección de Pasantías.-** Colaborando con la capacitación de los futuros profesionales del Ecuador, facilita la inducción de estudiantes de diferentes universidades del país que

deseen aplicar como pasantes en las distintas áreas de la empresa.

8. **Despacho de Productos.-** Oportuno despacho de los productos en los tiempos establecidos y características establecidas por el cliente.

2.5 ESTRATEGIAS

A través de una Planificación Estratégica (2000 – 2015), se han venido determinando estrategias en base al análisis FODA y cumplimiento de los objetivos de la misma.

Las estrategias de Floralp S.A., básicamente se basan en el fortalecimiento y mantenimiento de comunicación y buenas relaciones con todos los stakeholders o partes interesadas (empleados, accionistas, comunidad, medio ambiente, proveedores, clientes y gobierno), dándole un valor agregado a la gestión realizada por Floralp S.A.

Dichas estrategias se aplican diariamente y se revisan semestralmente. La Dirección es la encargada de revisar la ejecución de cada estrategia, por medio de una reunión mandatoria establecida por la ISO 9000 – 2001.

Así podemos identificar las siguientes estrategias:

CON EL MEDIO AMBIENTE:

1. Preservación del medio ambiente, montando una planta de tratamiento de efluentes residuales, para obtener agua de riego evitando la descarga de agua contaminada al alcantarillado.

**Gráfico N°4
Planta Floralp S.A.**



Tomado por: Floralp S.A.

CON LA COMUNIDAD:

2. Colabora con la nutrición de los niños con la donación de leche en diferentes centros infantiles, así como asilos de ancianos.
3. Creación de un plan comunitario en la que se brinda capacitación en la comunidad del Carmelo Provincia del Carchi, en temas de producción de leche y se asocia a varios productores pequeños sin la intervención de intermediarios.

**Gráfico N°5
Comunidad del Carmelo**



Tomado por: Floralp S.A.

CON ACCIONISTAS:

4. Se garantiza una buena rentabilidad, información oportuna y se mantiene informados sobre posibles proyectos e inversiones.

Gráfico N°6 Accionistas Floralp S.A.



Tomado por: Floralp S.A.

CON CLIENTES:

5. Desarrollo de diferentes instrumentos que aportan a la relación directa entre Floralp S.A y sus clientes como:
 - a. Línea 1800-QUESOS
 - b. Qlub News, periódico institucional.
 - c. Página Web, como medio de asistencia permanente.
 - d. Catálogos de presentación.

Gráfico N°7 Ch Farina Pizzería



Tomado por: Floralp S.A.

CON PROVEEDORES:

6. Diseño de un programa de asistencia técnica y capacitación permanente con los proveedores de materia prima, logrando excelentes resultados en la calidad de materia prima, fidelidad, compromiso de las partes e incremento en la producción de leche de los productores.

7. Fortalecimiento de la relaciones con proveedores, por medio de visitas permanentes para entablar diálogos encaminados a mantener relaciones comerciales más estrechas.

**Gráfico N°8
Ganaderos Imbabura**



Tomado por: Floralp S.A.

CON LOS EMPLEADOS:

8. Buen trato a los empleados y preocupación constante por la mejora de la calidad de vida de todos los miembros de la organización.

Gráfico N°9
Operarios Floralp S.A.



Tomado por: Floralp S.A.

9. Realización de una planeación estratégica con prospectiva de mercados internacionales naturales para los productos de la empresa, siempre definida en hacer quesos maduros de excelente calidad y enmarcados en un sistema integral que garantice la sustentabilidad de la empresa y la satisfacción de sus consumidores.

2.6 Principios y Valores

PRINCIPIOS:

- Una empresa orientada a la satisfacción del cliente y sustentada en resultados.
- Brindar una mayor variedad de servicios que otras empresas competidoras.
- Lealtad y compromiso con la Empresa, clientes y proveedores en la maximización de nuestro beneficio.
- Responsabilidad y eficiencia en todos los niveles.
- Innovar continuamente basándonos en las necesidades de nuestros clientes.

- Descentralización y equidad en las actividades internas.
- Potenciar en cada uno de los empleados el compromiso de servicio a la comunidad.
- Demostrar un nivel de disciplina y mejoramiento continuo.
- Liderazgo para todos y en todos los niveles.

VALORES:

- **Honestidad** sobre todas las cosas.- Significa que no hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Ser honesto con el verdadero ser y con el propósito de una tarea gana la confianza de los demás e inspira fe en ellos.
- **Compromiso** con la organización.- Es decir sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea interacción con otros a discreción, retroinformación, actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación, etc.
- **Respeto** a las personas.- Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra.

- **Igualdad** de oportunidades.- Es el principio que reconoce a todos los ciudadanos capacidad para los mismos derechos, se refiere a que tienen las mismas opciones, esto es "Igualdad Social".
- **Iniciativa**.- Se refiere a hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande. A quien hace una cosa bien hecha sin que nadie se lo ordene, sigue aquel que la hace bien cuando se le ha ordenado una sola vez.
- **Perseverancia** con inteligencia.- Es aquella que se sostiene en una voluntad firme, constante, superior al tiempo.
- **Creatividad**.- Se refiere a la aptitud para crear o inventar. Se la identifica como la habilidad de usar sus pensamientos, valores, emociones y acciones para enriquecer su ambiente de formas nuevas y únicas.
- **Disciplina**.- Es la instrucción que posee una persona en torno a cierta doctrina y la forma precisa en que lo lleva a la práctica. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1.1 Descripción de Procesos

3.1.1.1 COMPRA DE MATERIA PRIMA

PROCESO ° 1:	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE LECHE
OBJETIVO:	Evaluar y seleccionar los proveedores de leche que cumplan con parámetros mínimos de calidad y sanidad exigidos por Floralp.
<ul style="list-style-type: none">• Control de Calidad y Comité Corporativo, tomarán una muestra de leche del proveedor, mediante la aplicación del instructivo FLINTM (Floralp Instructivo Toma de Muestra).• La muestra de leche es analizada por el laboratorio, en donde se realizan pruebas físico-químico, microbiológicos y de adulteración, mediante la explicación del procedimiento FLPRACC (Floralp Procedimiento Análisis de Control de Calidad).• Control de Calidad genera un reporte de resultados semanal, el cual es enviado a Fomento Ganadero y a los proveedores.• Fomento Ganadero analiza resultados y compara con requerimientos mínimos de calidad, notifica los resultados a	

Gerente de Producción para que éste se encargue de la negociación.

- De existir inconcordancias con la calidad, se realiza visitas a las haciendas y se notifica al Comité Corporativo.
- Se envía avisos de resultados a los ganaderos y se realiza ultimátum para que mejoren los requerimientos de la leche.
- Se realiza visitas a las haciendas según instructivos, para realizar el chequeo mensual y luego se procede a archivar.
- Fomento Ganadero, realiza talleres teórico-prácticos en diferentes haciendas.
- Se realiza una evaluación por parte del Comité Corporativo de todos los análisis y aspectos de calidad de la leche.
- El Comité Corporativo, selecciona y evalúa en base a condiciones de mercado.

PROCESO ° 2:	CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES												
OBJETIVO:	Contar con proveedores calificados que aseguren un producto final de buena calidad, eviten la contaminación ambiental, y las entregas sean completas y oportunas a precios adecuados.												
<p>INSUMOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores son calificados y evaluados como (AA,A,B,C) • AA: Son plenamente confiables. Tienen prioridad para adquisición. Característica básica la responsabilidad social. • A: Los productos no son sometidos a control de calidad. Cuentan con gran aceptabilidad y confianza. • B: Los productos son sometidos a control de calidad. • C: descartados como proveedores. <p>CALIFICACIÓN:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Certificado de calidad:</td> <td style="text-align: right;">30%</td> </tr> <tr> <td>Tiempo de negociación :</td> <td style="text-align: right;">15%</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad social:</td> <td style="text-align: right;">15%</td> </tr> <tr> <td>Información en catálogos y otros:</td> <td style="text-align: right;">30%</td> </tr> <tr> <td>Condición de pago:</td> <td style="text-align: right;">10%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">100%</td> </tr> </table>		Certificado de calidad:	30%	Tiempo de negociación :	15%	Responsabilidad social:	15%	Información en catálogos y otros:	30%	Condición de pago:	10%		100%
Certificado de calidad:	30%												
Tiempo de negociación :	15%												
Responsabilidad social:	15%												
Información en catálogos y otros:	30%												
Condición de pago:	10%												
	100%												

Cumplimiento:	20%
Precio:	15%
Garantía:	20%
Calidad de producción:	40%
Calidad de servicio:	<u>5%</u>
	<u>100%</u>

- La primera vez se llena un formulario de evaluación con el proveedor.
- Para las siguientes veces, se envía un mail o un fax y se llega a un acuerdo vía telefónica.
- Llenados y firmados en constancia con los proveedores, se realiza la verificación por parte de Control de Calidad y Jefe de Compras.
- Se realiza una tabulación de la información.
- Se entrega los resultados a proveedores. La calificación cada dos años.

MATERIA PRIMA:

- Proveedores son calificados y evaluados como (A,B,C)
- A y B: pasan a la lista de proveedores aprobados. Se monitorea su calidad.
- C: descartados como proveedores.

CALIFICACIÓN:	
Asistencia a talleres:	20%
Certificado de vacunación AFTOSA :	20%
Trabajo en programas de Brucela y Tuberculosis:	20%
Infraestructura para explotación:	30%
Responsabilidad social:	10%
	100%
Cumplimiento:	70%
Calidad:	25%
Entrega a tiempo y completo:	5%
	100%

PROCESO ° 3:	COMPRAS PROGRAMADAS
OBJETIVO:	Adquirir materia prima, insumos, suministros, maquinaria y equipo, repuestos, útiles de oficina y servicios de manera eficiente para satisfacer las necesidades de cliente interno.
<ul style="list-style-type: none"> • Se generan de un presupuesto programado. • Con los datos del presupuesto, se planifica las compras para todo el año. • Jefe de Compras, comunica a los proveedores respecto a entregas parciales, lotes mínimos, plazos de pago (30 días como política) y precios basados en datos de Compras. • Jefe de Compras realiza programación de compras mediante Órdenes de Pedido y las envía vía fax o mail, prefiriendo a proveedores con calificación AA y A. 	

PROCESO ° 4:	COMPRAS NO PROGRAMADAS
OBJETIVO:	Cubrir necesidades emergentes que se pueden presentar por las siguientes condiciones: compra de repuestos emergentes, proyectos de inversión, derivados del Proceso de Investigación y Desarrollo y aquellas que no han sido emitidas en presupuesto, pero son indispensables.
<ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de compra se acepta por el Jefe de Compras, los días lunes y martes, se realiza las negociaciones pertinentes y se emite las Órdenes de Pedido. • Jefe de Compras revisa diariamente las Órdenes de Producción en la programación de compras en el Sistema Contable y las órdenes de pedido. • Jefe de Compras revisa facturas entregadas a Floralp, registra su ingreso y detalla en facturas el desembolso. • En caso de materia prima su compra no necesita emisión de Órdenes de Compra, debido a que los proveedores son permanentes y su entrega es diaria. 	

3.1.1.2 PRODUCCIÓN PASTEURIZACIÓN DE LECHE

PROCESO ° 1:	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LECHE
OBJETIVO:	Colocar la leche recibida por los proveedores en las mejores condiciones sanitarias, de modo que se mantenga y conserve las condiciones de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • La leche cruda es recibida de las haciendas en tanques isotérmicos a una temperatura de 4°C, de modo que se mantenga la temperatura y no se pierda la calidad de la leche. • Se procede a verificar la temperatura, volumen y control de calidad de la leche, por medio de los tanques y máquinas especializadas de la planta. • La leche es sometida a filtración a fin de eliminar cualquier tipo de impurezas. • En la zona de descarga, se realiza la limpieza de tanques isotérmicos, previo hacer envasados en los recipientes lecheros de acero. 	

PROCESO ° 2:	DESAIREACIÓN Y DESODORIZACIÓN
OBJETIVO:	Obtener leche fresca, eliminar olores al producto terminado.
<ul style="list-style-type: none"> • Se somete a la leche al proceso de desaireación, manteniéndola a una temperatura entre 60° - 70°C, en los respectivos recipientes de acero por un período de tiempo de 30 minutos. • Se procede a enfriar la leche a una temperatura de 4°C con el fin de evitar la proliferación de organismos. • Los especialistas evalúan la temperatura y condiciones de la leche paulatinamente, hasta obtener el efecto deseado. 	

PROCESO ° 3:	DESCREMADO DE LECHE
OBJETIVO:	Obtener una leche libre de grasa, cumpliendo con todos los procedimientos técnicos y químicos necesarios de manera eficiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Remover total o parcialmente el contenido de grasa de la leche. • Se somete la leche a una temperatura entre 4° a 5°C. • Se separa la leche por centrifugación, utilizando las descremadoras. • El separador centrífugo consta de discos cónicos con agujeros de distribución, los cuales están alineados verticalmente. • La leche se introduce a través de los agujeros y, gracias a la fuerza 	

centrífuga, la grasa se separa. Los glóbulos grasos, al ser menos densos que la leche descremada, se desplazan hacia el interior, mientras que la leche descremada se mueve hacia el exterior y luego hacia el recipiente.

PROCESO ° 4:	ESTANDARIZACIÓN
OBJETIVO:	Cumplir con las normas composicionales establecidas y conseguir buen rendimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de iniciar las mediciones, se debe garantizar que el método está montado y que el equipo funciona en condiciones óptimas para la lectura de muestras. • Se procede a tomar las muestras y a registrar los resultados para cada grupo. • Se debe correr un mínimo de 5 ensayos: (blanco de reactivos y procedimientos, estándar de concentración, muestra natural, muestra adicional y muestra o estándar especificado). • Cada grupo de muestras se analiza en el mismo día corriendo todas las muestras en forma paralela. • El proceso se inicia siempre a la misma hora y lo suficientemente temprano para que se pueda cumplir con el análisis de todas las muestras, teniendo en cuenta que pueden presentarse imprevistos. • Todo el material debe ser lavado previamente de acuerdo con el procedimiento establecido en el Laboratorio y ser sometido a la 	

revisión y control de calidad correspondientes.

- El procedimiento es ejecutado por un profesional químico o la supervisión del mismo.
- El formato de captura de datos se debe diligenciar en el mismo momento en que se obtienen los datos.
- Las cifras erradas son corregidas inmediatamente y dejando constancia por parte del analista en forma clara en qué consistió el error.

PROCESO ° 5:	PASTEURIZACIÓN
OBJETIVO:	Destruir las formas vegetativas de las bacterias patógenas que causan enfermedades y alteran la calidad de leche y permiten alargar la vida útil.
<ul style="list-style-type: none"> • La leche es llevada a varias tinas pasteurizadoras. • En este proceso se aplica calor por medio del calentamiento y enfriamiento de las paredes de compartimientos especiales diseñados para tal fin, llamados "placas del pasteurizador". • La leche se pasteuriza al calentarla a 63 °C durante 30 minutos, luego se enfría con rapidez. • Este proceso asegura la destrucción de las bacterias patógenas y la reducción de la flora banal, sin afectar de manera significativa sus propiedades físico-químicas. 	

PROCESO ° 6:	ENVASADO Y ALMACENAJE
OBJETIVO:	Utilizar todos los elementos necesarios para que la leche cumplan con los requerimientos de envase y sea preservada en condiciones óptimas de modo que se mantenga fresca y conservando todas las cualidades sanitarias, de calidad, sabor y olor.
<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan envases de polietileno de mayor densidad, de modo que la leche mantenga sus condiciones de calidad y sabor. • La leche es envasada a una temperatura promedio de 4 a 8°C en los respectivos tanques lecheros especializados. • La leche es almacenada en cámaras frías a 4°C, hasta proceder a su despacho. 	

PROCESO ° 7:	LIMPIEZA DE EQUIPOS E INSTALACIONES
OBJETIVO:	Mantener todos los equipos e instalaciones en perfectas condiciones sanitarias y de mantenimiento, de modo que su duración y trabajo sea eficiente en relación al tiempo y resultados esperados.
<ul style="list-style-type: none"> • Se procede a limpiar las instalaciones con agua y soluciones de detergente, hasta que los recipientes se tornen nuevamente claros. 	

- Se somete a los equipos a soluciones alcalinas y ácidas para evitar malos olores y proliferación de microorganismos. La solución se denomina ALKA CLOR (detergente líquido de espuma controlada, con altos niveles humectantes), la razón de 9 kg por cada 1800 litros de agua caliente a una temperatura de 82°C durante 10 minutos.
- Se enjuaga con agua normal hasta obtener un pH de 7 a 7,5 el retorno 10 minutos.
- Se realiza un lavado ácido por medio de una solución ACID CLEAN (detergente líquido ácido, limpiador de tuberías para leche y tanques), a razón de 9 litros por cada 1800 litros de agua por 30 minutos a una temperatura de 78°C.
- Se realiza un saneamiento recircular EKO YODO (compuesto orgánico a base de yodo con propiedades sanizantes), a razón de 3 a 4 kgs por cada 1,800 litros de agua durante 10 minutos.
- Dejar en el pasteurizador y tirar la solución antes de iniciar la nueva pasteurización.

3.1.1.3 BODEGA

En el caso de la leche pasteurizada, no existe proceso de Bodega, pues una vez terminado el proceso de pasteurización y envase, la leche es enviada inmediatamente a sus distribuidores.

El único proceso tiene relación con el almacenamiento de insumos y materia prima requeridos para la producción de leche. Los cuales se detallan a continuación:

3.1.1.3.1 BODEGA DE ALMACENAMIENTO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA

PROCESO ° 1:	ALMACENAMIENTO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN
OBJETIVO:	Asegurar que todos los insumos y materia prima necesarios para la producción se mantengan en condiciones óptimas en cuanto a registro sanitario, seguridad industrial y calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez aprobada la Orden de Pedido, el proveedor envía los pedidos de insumos y materia prima requeridos a la empresa. • Los bodegueros proceden a recibir los insumos y materia prima en las instalaciones de la empresa y realizan la revisión pertinente en cuanto a número, condiciones de calidad y especificaciones requeridas. • Se coloca cada insumo y materia prima en las debidas perchas de acuerdo a su composición química y material. • Se encarga a una persona especialista, el mantenimiento y uso de los productos de la Bodega. • Se revisa periódicamente los registros sanitarios de cada insumo y materia prima. • Se presenta un reporte mensual sobre el consumo de cada insumo o materia prima. 	

3.1.1.4 DESPACHO DE INSUMO Y MATERIA PRIMA

PROCESO ° 1:	REQUERIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN.
OBJETIVO:	Contar con los insumos y materia prima necesarios para la producción de leche, de forma inmediata y contando con todos los requerimientos solicitados.
<ul style="list-style-type: none"> • El Departamento de Producción realiza una programación de todos los insumos y materia prima requeridos mensualmente. • Conjuntamente con Bodega, se ejecuta una planificación del consumo diario que se realizará de cada insumo y materia prima. • Semanalmente, se solicita a Bodega por medio de una Orden de Pedido todos los insumos y materia prima requeridos. 	

PROCESO ° 2:	DESPACHO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA
OBJETIVO:	Enviar en forma oportuna todos los requerimientos solicitados por Producción, de manera que toda Orden de Producción sea despachada inmediatamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez recibida la Orden de Pedido por parte de Producción, se procede a verificar la existencia de insumos y materia prima requeridos en cuanto a tipo, cantidad y calidad. • Confirmado la cantidad, tipo y calidad de insumo y materia prima 	

requeridos, se procede al inmediato envío.

- Si el volumen de pedidos es cuantioso, el envío se realiza por medio de los camiones de la empresa, caso contrario se lo realiza manualmente.
- Toda salida de insumos o materia prima es registrada en los programas contables de la empresa.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Las influencias macroeconómicas son el conjunto de factores a los que está expuesto todo negocio, de una u otra forma, sin importar la actividad. Algunas variables macroeconómicas van a afectar con mayor magnitud a cada clase de organización, la empresa no tiene influencia alguna sobre éstas y por lo tanto debe adaptarse a ellas.

3.2.1.1 Factor Político

El ciudadano Rafael Correa es candidato a la Presidencia de la República por el binomio Alianza País que canaliza la falta de credibilidad ciudadana en los políticos tradicionales y la necesidad de fortalecer la institucionalidad.

El 15 de Octubre de 2006, el binomio de Rafael Correa y Lenín Moreno pasa a la segunda vuelta electoral para disputar la presidencia con el binomio del PRIAN, liderado por el millonario bananero Álvaro Noboa que participaba por tercera ocasión para llegar a la presidencia.

El 26 de Noviembre, Rafael Correa Delgado de 43 años de edad es elegido Presidente de la República de Ecuador con el apoyo del 56,67 por ciento de los votos válidos.

El 15 de Abril gana el referéndum de manera contundente con un respaldo del 81,7 por ciento de los votantes a favor de la convocatoria a una Asamblea Nacional Constituyente con plenos poderes.

El 30 de septiembre del 2007, los ecuatorianos mayores de 18 años eligen a los 130 asambleístas que redactarán la nueva Constitución de la República de Ecuador, con un resultado que no deja de ser un respaldo generalizado al Gobierno de Rafael Correa y un reiterativo rechazo a la “partidocracia” ecuatoriana. Más del 60 por ciento de los representantes a la Asamblea Nacional Constituyente pertenecen al movimiento Acuerdo País, afín al Presidente Correa.

Tras más de nueve meses y múltiples debates, el 28 de septiembre del 2008 los ecuatorianos acuden a las urnas con el fin de aprobar o rechazar la Nueva Constitución, siendo el SI el ganador con más del 50%, verificando la aceptabilidad y confianza al nuevo gobierno.

Entre las reformas de la Asamblea se decreto que desde la primera quincena de junio se le procederá a retener el 1% de la leche que se factura, lo cual implica que ahora una pasteurizadora que compre leche tendrá que retenerle a su proveedor (el ganadero) el 1% del monto total a pagar por esa transacción.

CONNOTACIÓN:

Las nuevas reformas y regulaciones todavía no están claras para muchos sectores, en especial para los empresarios, ganaderos y comerciantes en general, pues son estos sectores los que se encuentran más preocupados de sus intereses, argumentando que las nuevas reformas afectan su rentabilidad y competencia.

La nueva Constitución Política, en su título XII que habla sobre la regulación "Del Sistema Económico", se refiere en el capítulo 6 al "Sector Agropecuario". En este marco, se establecen varias políticas del Estado para el desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera y agroindustrial que provean productos de calidad para el mercado interno y externo, la dotación de

infraestructura, la tecnificación y recuperación de los suelos, la investigación científica y la transferencia de tecnología.

Asimismo, las asociaciones nacionales de productores, en representación de los agricultores y ganaderos del ramo, los campesinos y profesionales del sector agropecuario, participarán con el Estado en la definición de las políticas sectoriales y de interés social.

Como se puede ver, la novedad es que este cuerpo legal de superior jerarquía establece que las políticas del Estado tienen que ser consultadas con las asociaciones nacionales de productores. Es decir, que los Ministerios del ramo y en general el sector oficial para adoptar cualquier política tiene que participar con los gremios nacionales de productores en su definición.

Pero al parecer no está debidamente desarrollado este principio constitucional, precisamente, porque los sectores gremiales agropecuarios no están todavía organizados. Creo que con una organización y fortalecimiento de los productores a través de organizaciones gremiales se podría realizar los puentes de enlace entre el sector privado (gremios agropecuarios) al sector oficial (Ministerio de Agricultura y Comercio Exterior), en asuntos inherentes al comercio exterior y políticas que fomenten el desarrollo interno para este sector productivo.

En definitiva, los resultados de las nuevas regulaciones se verán en el transcurso del año, con los resultados económicos y de competencia de este sector. Pero es deber tanto del Estado como del sector Privado, involucrarse y cooperar para el progreso de este mercado.

3.2.1.2 Factor Económico

Estos factores tienen una incidencia directa con la empresa, mediante éstas se obtiene una idea acerca de la situación económica por la que actualmente el Ecuador está atravesando; de igual forma ayuda al momento de determinar costos del negocio en el país y también al determinar si estas variables son oportunidades o amenazas para la empresa.

Para Floralp S.A las variables críticas son:

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Tasa de inflación
- Tasas de interés
- Tasas arancelarias
- Desempleo
- Oferta y demanda laboral
- Riesgo País
- Población Económicamente Activa

Producto Interno Bruto (PIB)

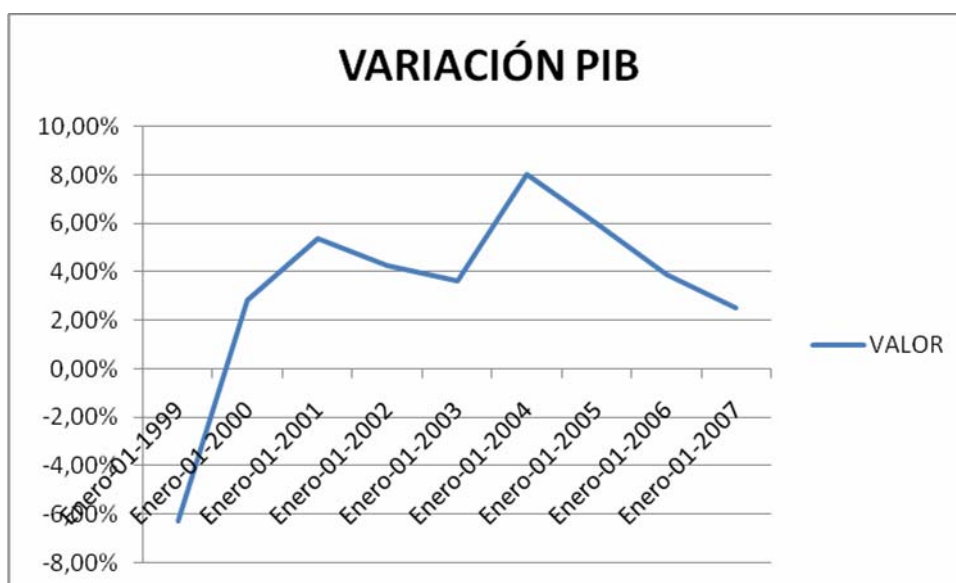
Es un índice que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo, por lo general un año, aunque a veces se considera el trimestre, con independencia de la propiedad de los activos productivos.

La cifra del PIB engloba la producción de bienes finales valorada a precios de mercado; el término producción corriente significa que no se cuenta la reventa de artículos que se produjeron en un periodo anterior.

El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones.

En la siguiente gráfica podemos ver claramente la variación del PIB desde el año 1999 al 2007:

Gráfica N°10



Fuente: BCE

Elaborado por: Anabela Obando

Tabla N° 3
Porcentaje PIB

FECHA	VALOR
Enero-01-1999	-6,30%
Enero-01-2000	2,80%
Enero-01-2001	5,34%
Enero-01-2002	4,25%
Enero-01-2003	3,58%
Enero-01-2004	8,00%
Enero-01-2005	6,00%
Enero-01-2006	3,89%
Enero-01-2007	2,49%

Fuente: BCE

CONNOTACIÓN.-

Aún cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada.

El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB. Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales.

El exceso de liquidez, proveniente de la expansión, ha tenido un impacto negativo, pues ha impulsado a la inflación; además han subido las importaciones y como consecuencia más drástica se registró un aumento acelerado en el endeudamiento externo.

La actividad económica experimentó una fuerte desaceleración; las cifras de producción indican un comportamiento menos dinámico que el

registrado en años anteriores, pues varios factores naturales como las inundaciones en la costa, la erupción del volcán Tungurahua, entre otros, ha incidido que varios sectores como el ganadero, se encuentren altamente afectados y no puedan producir en su mayor capacidad.

Tasa de inflación

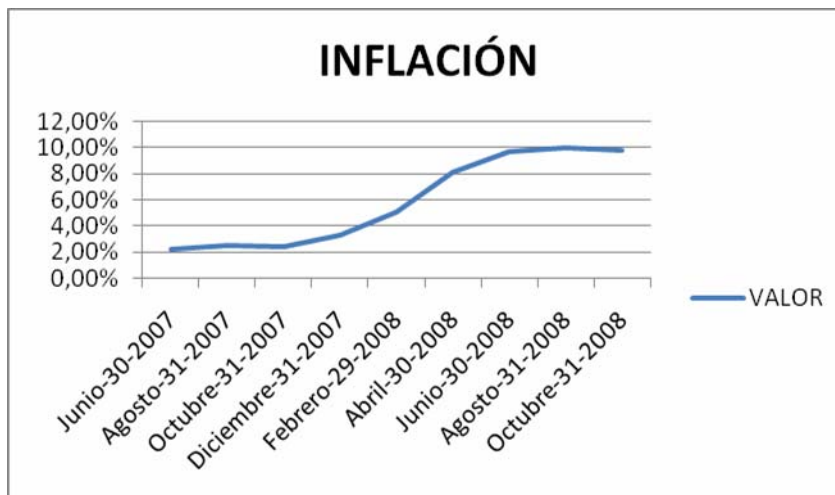
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

La inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios. Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

A continuación se presenta una gráfica en donde se representa la variación de la inflación correspondiente a los años 2007 y 2008:

Gráfica N°11
Variación de la Inflación.



Fuente: BCE

Elaborado por: Anabela Obando

Tabla N°4:
Porcentaje Inflación

FECHA	VALOR
Junio-30-2007	2,19%
Agosto-31-2007	2,44%
Octubre-31-2007	2,36%
Diciembre-31-2007	3,32%
Febrero-29-2008	5,10%
Abril-30-2008	8,18%
Junio-30-2008	9,69%
Agosto-31-2008	10,02%
Octubre-31-2008	9,85%

Fuente : BCE

La inflación en septiembre fue de 0,71%, mayor a la de agosto (0,07) e incluso julio (0,42%), cuando se registraron alzas en los precios de varios productos básicos. Y también es la más alta de lo que va del año.

El regreso a clases en las regiones de Sierra y Oriente fue la principal causa de la aceleración de la inflación.

También contribuyeron a la inflación el alza del arroz (de 3,77%), la papa chola (7,31%), las presas de pollo (1,94%) y por tercer mes consecutivo el pan corriente (1,47%).

La inflación acumulada hasta septiembre es del 2,09%. La meta hasta fin de año es del 2,90%.

CONNOTACIÓN.-

Los niveles inflación que se han presentado en el año 2007, constituyen una amenaza para Floralp S.A., pues al aumentar los precios de varios productos y servicios que la empresa necesita para la producción de leche, no solo aumenta sus costos, sino que disminuye el poder adquisitivo de las personas, generando como efecto directo, una disminución en el consumo.

Entre las causas del incremento de la inflación, tienen que ver en gran parte los precios internacionales, los problemas de producción de varios países que proveen materia prima e insumos a las granjas.

Asimismo, el incremento de precios se debe a la escasez local y a un posible contrabando de productos a Colombia y Perú.

Si bien el Gobierno ha tomado algunas medidas para corregir este fenómeno, vemos que los resultados son poco beneficiosos para las

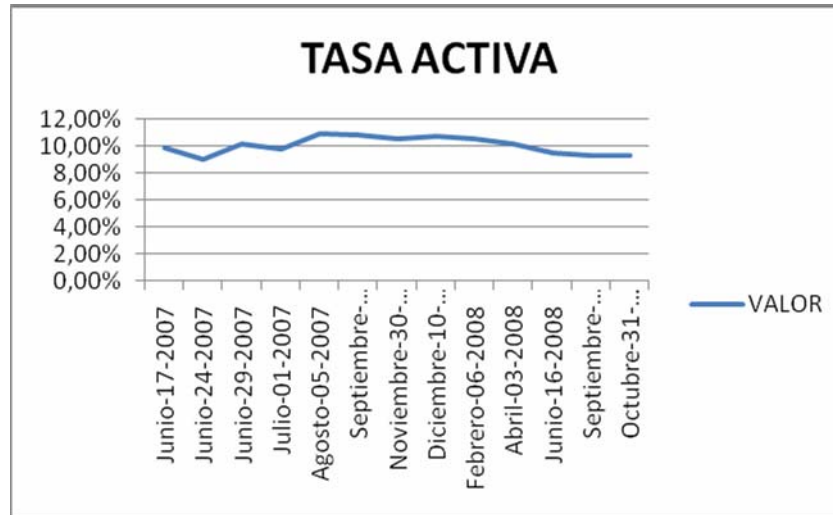
empresas productoras de leche, pues éstas por decreto deben mantenerse en los precios de venta al público establecidos por el Gobierno, pese a que ciertos insumos hayan subido de precio, lo cual ha afectado sus rendimientos y ha influido de cierta manera a que se tomen medidas drásticas dentro de la empresa, como disminución de personal y eliminación de nuevas plazas de trabajo, entre otros, que sin duda no solo afecta a la empresa, sino a todo su entorno.

Tasas de interés

Es el valor adicional que se debe cancelar por el uso del dinero de terceros, en un periodo determinado.

Normalmente, los tipos de interés reflejan la tasa de inflación esperada; cuanto mayor sea ésta, más altos serán los tipos de interés y los costos de las empresas aumentarán, además de disminuir los gastos de consumo.

El siguiente cuadro muestra las tasas de interés pasivas y activas de los principales bancos del Ecuador en el año 2008:

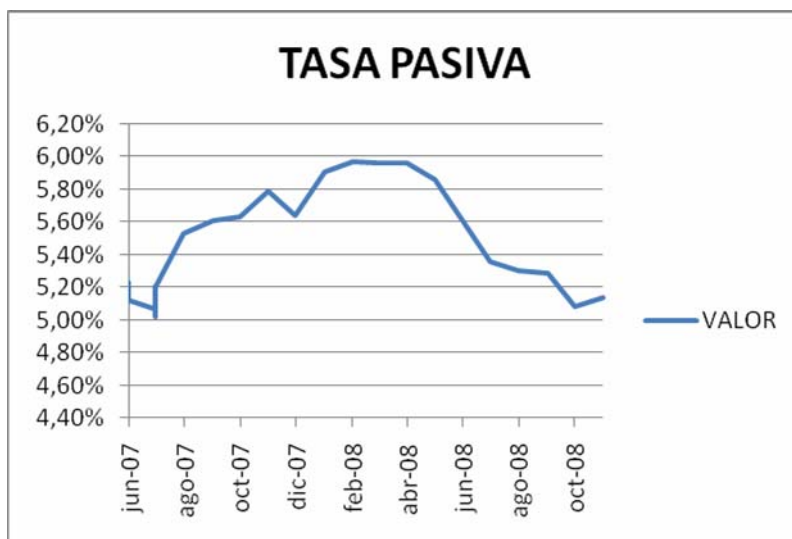
TASA ACTIVA**Gráfica N°12****Fuente: BCE****Elaborado por: Anabela Obando****Tabla N°6:
Porcentaje Tasa Pasiva**

FECHA	VALOR
Junio-17-2007	9,87%
Junio-24-2007	8,99%
Junio-29-2007	10,12%
Julio-01-2007	9,79%
Agosto-05-2007	10,92%
Septiembre-30-2007	10,82%
Noviembre-30-2007	10,55%
Diciembre-10-2007	10,72%
Febrero-06-2008	10,50%
Abril-03-2008	10,17%
Junio-16-2008	9,52%
Septiembre-30-2008	9,31%
Octubre-31-2008	9,24%

Fuente: BCE

TASA PASIVA

Gráfica N°13



Fuente : BCE
Elaborado por: Anabela Obando

**Tabla N°6:
 Porcentaje Tasa Pasiva**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2008	5.08 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Junio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %

Fuente: BCE

CONNOTACIÓN:

Aunque el sistema de tasas de interés debería ser altamente técnico, actualmente no hay correlación alguna entre la fijación de este indicador y los riesgos de cada segmento. La nueva Ley de creación para la Red de Seguridad Financiera no será sostenible en el tiempo, ya que los elementos que definen las tasas de interés han distorsionado el mercado y ha amenazado su continuidad.

Muchas de las inversiones, de los grandes y pequeños productores, no han podido ser viables debido a las altas tasas de interés manejadas por Gobiernos anteriores.

Una disminución de las tasas de interés, sin un sustento técnico, resultaría peligrosa, por lo tanto, el Gobierno debería realizar un proceso de análisis cauto y técnico, de modo que se pueda analizar minuciosamente los efectos de esta nueva Ley tanto para el sector bancario, como para los consumidores.

El régimen ha criticado que la banca no concede líneas de créditos para los sectores productivos, pero según datos de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE) se muestra que los créditos para este rubro se han incrementado de manera sólida. Es así que el documento indica que los préstamos destinados a las áreas productivas del país representan más del 75% de la totalidad de la cartera, desde 2002 a noviembre de este año. Asimismo, el crédito del sector comercial alcanzó un crecimiento del 168%, el microcrédito el 2 621% y el de vivienda un 484%. Además, las tasas de interés se han reducido sistemáticamente, pues en el mismo periodo, la activa cayó en 3,56 puntos porcentuales, mientras que la pasiva bajó 0,12 puntos. (APBE)

Tasas arancelarias

En cuanto al régimen arancelario, Ecuador ha adoptado el Sistema Armonizado como base de la Nomenclatura Arancelaria Andina (Nandina). Como resultado de un programa de reformas arancelarias en varias etapas, los distintos niveles de derechos arancelarios llegan como máximo al 20%, con excepción de los vehículos y sus partes y accesorios sobre los que recae el 40%.

Todas las importaciones de mercancías están sujetas al pago de varios tributos, cuya recaudación total debe ser efectuada por la Aduana de Distrito por la cual se efectúa la importación. Estos tributos son:

1. **Derechos arancelarios.** Pueden ser ad-valorem (sobre el valor); específicos (sobre unidades de peso, medida o cuenta) o mixtos (combinación de los dos anteriores). En el Ecuador los derechos arancelarios son generalmente ad-valorem y se calculan sobre el valor CIF de las mercaderías.
2. **Impuestos:**
 - **Impuesto al valor agregado.** La tarifa del IVA es el 12% y la base imponible es el resultado de sumar el valor CIF, los impuestos, aranceles, tasas, derechos, recargos y otros que figuren en el DUI.
 - **Impuesto de los consumos especiales.** Se aplica en el caso de las importaciones de cigarrillos, cerveza, bebidas gaseosas, alcohol, productos alcohólicos distintos a la cerveza, vehículos motorizados para el transporte terrestre

de hasta 3,5 toneladas de carga, tricares, cuadrones, aviones, avionetas, helicópteros, motos acuáticas, yates y barcos de recreación. La tarifa varía dependiendo de los bienes.

- **Aportación a favor de la CORPEI:** Equivale al 0.25 por mil sobre el valor FOB de las importaciones superiores a US\$20.000 y el valor fijo de US \$ 5 en aquellas inferiores o iguales a US\$20.000.
- **Fondo de Desarrollo para la infancia (Fodinfra):** Equivale al 0.50% del valor CIF y se aplica a todas las importaciones, excepto en el caso de los productos utilizados en la elaboración de fármacos de consumo humano y veterinario.

3. Tasas por servicios aduaneros:

- **Tasa de almacenaje:** Se paga únicamente cuando la Aduana presta directamente este servicio en los almacenes bajo su responsabilidad.
- **Tasa de control:** Consistente en el 0.50% del valor CIF, con un tope máximo de US\$39.43, aplicable en el caso de importación bajo lo regímenes aduaneros especiales de admisión temporal con reexportación en el mismo estado, depósito aduanero comercial, almacén libre (In Bond o Duty Free) y zona franca.
- **Tasa por Modernización:** Equivale al 0,05% del valor CIF de las mercancías que se importen a consumo.

4. Desaduanización:

El importador autoliquida el valor de los tributos a pagar. Para la presentación de la Declaración Aduanera es obligatoria la intervención de un Agente de Aduanas en los siguientes casos:

- a) En importaciones efectuadas por entidades del sector público.
- b) En importaciones de mercancías cuyo valor sobrepase de US\$2.000.
- c) En importaciones bajo cualquiera de los regímenes especiales.

CONNOTACIÓN.-

No se puede afirmar ni negar si la elevación de los aranceles, en unos casos, y la disminución, en otros, es positivo o no para la reactivación de la producción nacional, porque cada producto obedece a realidades distintas. Además que primero debió darse un análisis profundo de cada una de las subpartidas para tomar decisiones. Sin embargo, estas medidas han sido necesarias para poder competir.

Por un lado es fundamental la baja de aranceles de ciertas materias primas y maquinarias; y por otro, se han puesto aranceles a productos terminados, sobre los cuales habría que analizar profundamente cuáles van a ser las implicaciones de cada uno de ellos.

Si bien es cierto que la apertura, la libertad del comercio es lo más importante para los desarrollos sostenidos y firmes de los países, también el aperturismo indiscriminado ha hecho mucho daño también a este país y

entonces pensamos que en ciertas cosas estamos de acuerdo y en otras no.

La reactivación de estos sectores no será de manera inmediata, pero estas medidas ayudarán que en el mediano o largo plazo se produzca un desarrollo sostenido de la industria nacional, que viene acompañado del objetivo del Gobierno Nacional de apoyar a la pequeña y mediana empresa, incluso dotando de créditos a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco Nacional de Fomento (BNF).

La intención del Gobierno Nacional es promocionar el sector productivo y sobre todo a la mediana y pequeña empresa, lo cual es muy importante, pero también es necesario observar si la producción nacional está en capacidad de satisfacer la demanda y si cuenta con industrias que elaboren determinados productos y que sean de calidad.

Los comercios en su mayor parte cuentan con productos importados en un 70%, el resto son nacionales, ahora con el incremento de los aranceles subirán los precios de los mismos.

En el sector agropecuario, los productos que se destacan son la ganadería, animales vivos porcinos, caballares, aves y carnes frescas refrigeradas y congeladas, café, cacao y tabaco, flores, embutidos, productos lácteos, aceites y grasas, semillas y oleaginosas, arroz y alimentos preparados para animales.

Para poder subir los aranceles a los 567 productos debió existir una discusión suficiente de cada uno y con los sectores involucrados para lograr el objetivo de la reactivación de la producción nacional.

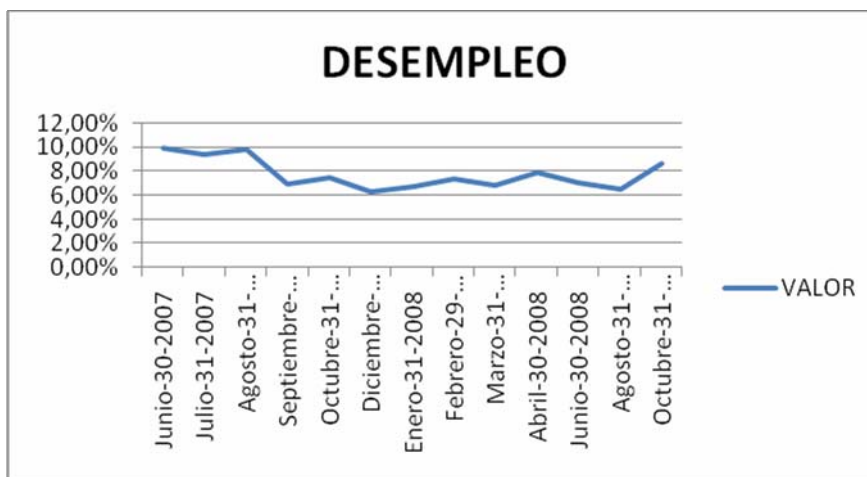
Desempleo.-

Es un paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema.

Esta variable tiene una gran importancia en lo que se refiere al comercio y la industria en general, ya que al no poseer un ingreso estable el individuo no puede dedicarse al consumo, disminuyendo de esta forma los ingresos para las empresas.

En el año 2007 y 2008 la variación en los índices de pobreza se refleja en la siguiente gráfica:

Gráfica N°14
Variación del Desempleo



Fuente : BCE
Elaborado por: Anabela Obando

**Tabla N°7:
Porcentaje de Desempleo**

FECHA	VALOR
Junio-30-2007	9,93%
Julio-31-2007	9,43%
Agosto-31-2007	9,80%
Septiembre-30-2007	7,00%
Octubre-31-2007	7,50%
Diciembre-31-2007	6,34%
Enero-31-2008	6,71%
Febrero-29-2008	7,37%
Marzo-31-2008	6,87%
Abril-30-2008	7,93%
Junio-30-2008	7,06%
Agosto-31-2008	6,60%
Octubre-31-2008	8,66%

Fuente: BCE

CONNOTACIÓN:

Como vemos en la gráfica, el desempleo ha presentado drásticas variaciones entre los años 2007 y 2008, siendo la más significativa la registrada entre los meses de octubre a diciembre del 2007, donde el desempleo presenta una baja considerable frente a los meses anteriores, para luego subir progresivamente de 6,11% a 8,66%.

Estas variaciones, surgen por la inestabilidad política que influye en los pequeños y grandes negocios, quienes se ven forzados a despedir personal, al no contar con las suficientes garantías del Gobierno y ver disminuida su rentabilidad.

Este factor, sin duda es una amenaza para Floralp S.A., ya que los productos que vende la empresa, en especial la leche pasteurizada, se

encuentra enfocado a un mercado medio-bajo, siendo este mercado el de mayor impacto negativo en la economía ecuatoriana. Donde las familias no cuentan con un empleo fijo que les permita destinar un presupuesto estable para sus necesidades básicas alimenticias, de salud, entre otras.

Oferta y Demanda Laboral

En el mes de marzo se observaron aumentos, tanto de la oferta como de la demanda laboral, en 1 punto porcentual, registrando un nivel de 56,6% y 50.7% para cada una de las variables, respectivamente.

Dichos aumentos se explicarían en parte por el aumento del 1,9% de la PEA para marzo de 2007, frente al mes previo. La brecha que se generó entre la oferta y demanda laboral durante el mes de marzo fue del 5,9%, situación exactamente igual al mes de febrero 2007; lo que confirma el leve descenso de la tasa de desocupación total de 10,6%.

CONNOTACIÓN.-

La oferta y demanda laboral, constituye una amenaza para Floralp S.A., pues al existir más demanda de trabajadores, y consecuentemente menos oferta u oportunidades de trabajo, hace que exista más desocupación y por ende mayor pobreza. Lo que se refleja en una reducción del presupuesto familiar.

Los hogares ecuatorianos se ven obligados a sustituir la leche pasteurizada por un tipo de leche popular, a disminuir su consumo o en algunos casos, a su sustitución completa.

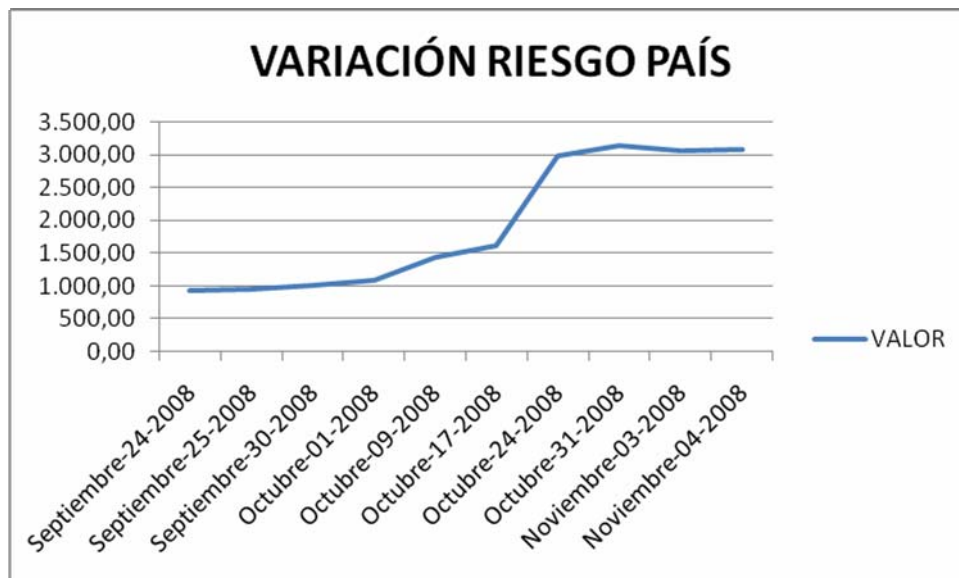
Por ello, la necesidad de que el Gobierno y la sociedad en general, cree nuevas fuentes de trabajo que permitan contratar a ecuatorianos y disminuir la brecha entre oferta y demanda laboral.

Riesgo País

El Riesgo País es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI (Emerging Markets Bond Index), o lo que español sería Bonos de Mercados Emergentes. Incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

A continuación se presenta una gráfica representativa de la variación del Riesgo País en los últimos dos años:

Gráfica N°15
Variación del Riesgo País.



Fuente : BCE
Elaborado por: Anabela Obando

Tabla N°8:
Valores Riesgo País

FECHA	VALOR
Noviembre-04-2008	3089.00
Noviembre-03-2008	3080.00
Octubre-31-2008	3150.00
Octubre-24-2008	2989.00
Octubre-17-2008	1610.00
Octubre-09-2008	1431.00
Octubre-01-2008	1078.00
Septiembre-30-2008	1001.00
Septiembre-25-2008	946.00
Septiembre-24-2008	930.00

Fuente: BCE

CONNOTACIÓN.-

El Riesgo País para Floralp S.A. constituye una amenaza, pues esta empresa actualmente se encuentra enviando productos a California EEUU, y piensa ampliar su mercado a mayores plazas internacionales. Para ello, la imagen que los inversionistas ven del país es primordial. Si los inversionistas perciben un ambiente político, social o económico conflictivo, va a ser más difícil que negocien con Floralp S.A. e inclusive que esta empresa acuerde y obtenga mayores condiciones favorables.

En el Gobierno actual ha crecido el Riesgo País debido a las nuevas reformas que el presidente Rafael Correa ha dictado para los inversionistas. Muchas empresas internacionales se han visto obligadas a cambiar sus contratos para seguir operando en el país.

Asimismo, la instalación de la Asamblea Constituyente para buscar una nueva Constitución que rija los destinos del país, ha creado incertidumbre no solo a nivel nacional, sino también internacional. Todos los países que mantienen negociaciones con Ecuador se han limitado en las inversiones, hasta que la situación política se estabilice en nuestro país.

Pero la situación política y económica en Ecuador se encuentra controlable, el presidente cuenta con un gran apoyo ciudadano, lo cual minoriza los riesgos de inestabilidad y permite que los demás países se encuentren más interesados en invertir en nuestro país.

Salario Promedio

Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana

trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas.

A partir del 1 de enero del 2008, las remuneraciones básicas mínimas unificadas para los trabajadores que no se encuentran comprendidos en las tablas sectoriales, son las siguientes:

**Tabla N°9:
Remuneraciones Básicas**

TIPO DE TRABAJADOR	REMUNERACIÓN BÁSICA (Enero 2008)
Trabajadores en general Trabajadores pequeña industria. Trabajadores de maquila. Trabajadores agrícolas.	US \$200,00
Colaboradores de microempresa. Trabajadores servicio doméstico. Operarios de artesanos.	US \$170,00

Fuente : BCE
Elaborado por: Anabela Obando

El INEC informó que para junio del 2007 el salario mensual real calculado para una familia promedio fue de US \$250.30, contra una canasta familiar vital de US \$330,39, y una canasta familiar básica de US \$472,74. Esto es, que lo que recibe una familia promedio ecuatoriana no alcanza para adquirir los bienes y servicios que el INEC considera en cada canasta conformada por 73 y 75 bienes y servicios, respectivamente.

CONNOTACIÓN:

El salario mínimo vital constituye en una parte una amenaza para Floralp S.A, pues al ser un salario tan bajo, que no cubre ni siquiera la canasta básica vital de una familia, obliga a que se restrinja el consumo de ciertos productos, entre los cuales se incluye la leche pasteurizada.

Por otra parte, constituye una oportunidad para la empresa, al tener un sueldo base relativamente bajo para realizar sus cálculos y escalas salariales a sus trabajadores y de esta manera reducir sus gastos.

Población Económicamente Activa (PEA)

Se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos.

El sector agrícola y ganadero concentra el 31% de la PEA lo que ha permitido que la producción agropecuaria obtenga resultados favorables. El empleo en el sector rural se orienta en un 60% a la agricultura y ganadería, sin embargo, es en este sector donde se concentra el 60% de hogares pobres del país. Por otra parte la productividad del sector agrícola y ganadero es la más baja comparada con los otros sectores de la economía nacional. La superficie total del Ecuador es de 27.000.000 de hectáreas de las cuales el 30% son de uso agropecuario que para 1998 llegó a 8 millones de hectáreas de las cuales el 63% es destinado para pastos, el 24% para cultivos, tanto transitorios como permanentes y otros el 13%, según el III Censo Nacional Agropecuario.

CONNOTACIÓN.-

La PEA en el sector ganadero del cual forma parte Floralp S.A. constituye una oportunidad, pues en el Ecuador existe gran número de personas dedicadas a estas actividades y que pueden fácilmente formar parte de la empresa y trabajar en sus tierras.

En lo que se refiere a ingresos económicos para las familias, constituye una amenaza, por la misma razón que se ha venido analizando: “el consumo”.

Las familias ecuatorianas, en especial en las zonas rurales, a pesar de contar con la capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo, no cuentan con un trabajo fijo, lo que conlleva a limitar su consumo de bienes o servicios.

Balanza Comercial

Durante los primeros ocho meses del año 2007 las exportaciones ecuatorianas muestran estancamiento, en comparación con similar período del 2006, pues registraron un valor de 8.518,3 millones de dólares, valor similar al del año pasado que fue de 8.522,4 millones de dólares, según el Banco Central.

En cambio, en el período de análisis, las importaciones aumentaron 11,4%, alcanzando un valor de 8.065,3 millones de dólares.

La evolución de exportaciones e importaciones, significó un deterioro de la balanza comercial, pues registró un superávit de 452,9 millones de dólares; saldo significativamente inferior al registrado en el 2006, que fue de \$1.282,9 millones.

La reducción de las exportaciones se debió a la disminución en las exportaciones petroleras, ya que éstas registraron una caída de 6,7%.

Durante los primeros ocho meses del 2006 se exportaron 89,9 millones de barriles de petróleo crudo, mientras que en igual período del 2007 la exportación fue de 82,6 millones de barriles de este producto.

Las exportaciones no petroleras crecieron 10,5%, las no tradicionales aumentaron 12,9%.

El crecimiento de las importaciones (11,4%) se explica por mayores compras externas de materias primas (21,5%); bienes de capital (10,9%), bienes de consumo (6,6%) y combustibles y lubricantes (2,9%).

Estados Unidos sigue siendo el principal destino de las exportaciones ecuatorianas pues adquieren el 42,7% del total de exportaciones.

CONNOTACIÓN.-

Floralp S.A. es una empresa que por su actividad económica ha aportado tanto en los niveles de exportación, como importación. Aunque ha sido más una empresa importadora de insumos para la producción y distribución de sus diversos productos, en el último año ha comenzado a introducir el producto en mercados internacionales como Estados Unidos. Los productos que ofrece Floralp son de gran aceptación en el mercado internacional por su calidad y diversidad, lo que ha generado que la empresa sea un agente de aportación al incremento y beneficio de la economía del país.

3.2.1.3 Factor Social

Los productos que ofrece Floralp S.A. están principalmente dirigidos a empresas comercializadoras de productos lácteos, mayoristas, minoristas y personas naturales, desde los niveles medio – bajo en adelante.

La cultura de cada individuo presenta una influencia sobre su consumo, entonces su elección se dirige a productos diferentes. En la actualidad se ha visto que la mayor parte personas consumen productos lácteos, y al ser una leche en funda, constituye un costo menor y por ende un menor precio de venta al público, lo cual hace que los productos de Floralp S.A. sean más accesibles para las familias ecuatorianas.

Población Ecuador

La población estimada de la República del Ecuador a julio del año 2007 asciende a 13.755.680 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 47 habitantes por km².

A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en los Andes, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa.

La población ecuatoriana es etnoracialmente diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos a distintos grupos ya que la definición de etnia no es equivalente a la de raza, y las estadísticas sobre la composición etnoracial del país según diferentes fuentes varían por este motivo.

La población del Ecuador está compuesta por un 52% de indígenas (principalmente, quechuas) y un 40% de mestizos; el 8% restante lo

componen principalmente descendientes de españoles y de africanos. Aproximadamente el 60% vive en centros urbanos y el 40% en el medio rural.

A continuación se presenta la población del Ecuador entre los meses de Abril a Diciembre del año 2008:

**Tabla N°10:
Población de las Principales Provincias de Ecuador.**

PROVINCIAS	MESES								
	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
AZUAY	659,65	660,47	661,29	662,11	662,93	663,75	664,58	665,40	666,23
CARCHI	159,94	160,03	160,13	160,22	160,31	160,41	160,50	160,59	160,69
COTOPAXI	399,40	400,10	400,79	401,48	402,18	402,88	403,58	404,28	404,98
CHIMBORAZO	430,24	430,60	430,96	431,32	431,67	432,03	432,39	432,75	433,11
IMBABURA	400,60	401,39	402,18	402,98	403,77	404,57	405,37	406,18	406,98
PICHINCHA 1	2,851,929	2,858,500	2,865,085	2,871,666	2,878,302	2,884,934	2,891,580	2,898,242	2,904,920
TUNGURAHUA	494,52	495,26	496,00	496,73	497,47	498,21	498,95	499,70	500,44
ZONAS NO DELIMITADAS	73,53	73,54	73,55	73,56	73,57	73,59	73,60	73,61	73,62
TOTAL	2.617,88	2.621,38	2.624,89	2.628,40	2.631,92	2.635,44	2.638,97	2.642,50	2.646,04

Proyección de población actual de conformidad con la nueva división política del Ecuador
Fuente: Dirección General de Servicios de Telecomunicaciones - Superintendencia de Telecomunicaciones

CONNOTACIÓN.-

La población es el principal motor económico para un país. Con su actividad e iniciativa, han generado plazas de trabajo y negocios que cubren casi todas las necesidades y requerimientos de la sociedad misma.

Pero como vemos en la Tabla N°10, la población en cada provincia esta tendiendo al alza, lo cual implica un incremento no solo en la densidad de la población, sino lastimosamente, en más personas desocupadas, mayor pobreza, mayor desnutrición y en sí mayores problemas sociales.

Floralp S.A. siendo una empresa relacionada con los sectores rurales de la población de Imbabura principalmente, vive esta realidad muy de cerca. Pero gracias a su Responsabilidad social y compromiso con la comunidad, ha sabido aprovechar este fenómeno, para capacitar a la gente que vive en las granjas desde pequeños, fomentando el trabajo ganadero en sus propias tierras y de esta manera reduciendo la desocupación.

Pero si el Gobierno y más empresas no actúan de la misma manera, el incremento poblacional se verá reflejado en mayor delincuencia y migración, constituyendo esto una fuerte amenaza para todos los miembros de la sociedad.

Migración.-

El Ecuador ha estado históricamente relacionado con la migración, interna o externa. La migración interna ha sido, según las circunstancias, de la Sierra a la Costa y al Oriente, de las zonas rurales a las zonas urbanas, y de ciudades pequeñas a las ciudades intermedias o grandes, por razones principalmente de búsqueda de trabajo o de mejores condiciones de vida.

En algunos momentos de la historia el Ecuador, ha sido un país receptor de migración externa pero, durante las últimas décadas, más bien ha sido un país emisor de población. Sin embargo, recién a partir de fines del siglo 20, inmersa en el marco de la globalización, la migración adquiere nuevos matices y se convierte en un fenómeno que afecta a toda la sociedad ecuatoriana con una característica particular, la feminización.

Aunque las cifras sobre la migración varían, muestran que se trata de una realidad de grandes dimensiones: según el Plan Nacional de Ecuatorianos en el Exterior en los últimos años, más del 10% de la población del país,

1.5 millones ha emigrado; de acuerdo con la Dirección Nacional de Migración entre 1999 y 2000 salieron del país 504.203 ecuatorianos, más del 10% de la población económicamente activa, cuyos principales destinos son Estados Unidos, España e Italia. La mayoría de los emigrantes son jóvenes y mujeres.

Por otra parte, el Estado Ecuatoriano ha reconocido a la migración por razones económicas como una realidad que requiere la construcción de una política pública y por ello se trabajó en la elaboración de un Plan Nacional de Migración, como instrumento de apoyo para la población migrante en los países receptores, así como para los miembros del núcleo familiar que se quedan en el país.

CONNOTACIÓN.-

A nivel local el impacto de las remesas en el desarrollo de las comunidades de origen es restringido ya que, por una parte, las remesas captadas por los bancos se colocan fuera de la región e incluso del país y no se invierten localmente y, por otra, las familias de emigrantes tienen desconfianza en el sistema bancario y prefieren gastar su dinero antes que ahorrarlo o invertir.

A nivel microeconómico las familias han mejorado sus niveles de vida en lo que respecta a la satisfacción de sus necesidades básicas, aunque hay costos sociales y psicoafectivos. Debido a esto, otros consumos de los migrantes tienen que ver con la nostalgia (compra de productos de sus localidades de origen que pueden constituirse en oportunidad para que el país exporte) y con sus vínculos familiares relacionados con productos simbólicos y culturales que originan nuevas oportunidades de intercambio comercial.

Como vemos, la migración para Floralp S.A. es una oportunidad por cuanto ingresa al país mayores ingresos con los cuales las familias pueden consumir. Pero por otra parte, no existe un impulso por parte del Gobierno y los bancos privados para incentivar el ahorro y la inversión. Por ejemplo, los ganaderos que trabajan conjuntamente con Floralp, tienen familias en el exterior, que envían remesas, pero los ganaderos no saben cómo invertir ese dinero y lo mal gastan, haciendo que ese dinero se vuelva improductivo, y minorizando los proyectos de expansión y tecnología para sus propias granjas.

3.2.1.4 Factor Tecnológico

Adelantos y Aplicaciones

Floralp S.A. es una empresa dedicada a la producción de leche y variedad de queso, tiene un mercado por explotar, conformado por consumidores industriales, comerciales y residenciales, asentados en áreas urbanas.

Cuenta con la certificación ISO 9000-2001 a sus procesos, por cual debe estar a la vanguardia de los adelantos y aplicaciones que van surgiendo en el mercado, de modo que se cumpla con todos los requisitos de calidad.

Floralp S.A. se basa en dos puntos claves que tienen que ver con el aspecto tecnológico como:

- Una de las ventajas competitivas de la empresa, es la actualización permanente de los equipos con los que trabaja cada planta, dependiendo del producto los adelantos tecnológicos cambian y por ende la empresa se actualiza permanentemente.

- La capacitación del personal de producción y operario de las maquinarias utilizadas por la empresa es continua, ya que los productos tecnológicos se van renovando y éstos necesitan las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo y ejercer su mayor capacidad.

Disponibilidad de infraestructura

- En este punto Floralp S.A. está ubicada en un sitio que cuenta con todos los servicios básicos: luz, agua potable, teléfono, Internet y de transporte.
- Posee instalaciones amplias y nuevas que permite que el personal se encuentre desarrollándose en un ambiente confortable; asimismo dando una buena imagen a los clientes y proveedores.
- Al ser una empresa que produce y distribuye los productos a diferentes zonas de la provincia de Imbabura, Carchi y Pichincha, cuenta con sucursales en cada punto estratégico del país, de modo que se facilite la interacción con los clientes y proveedores.

Nivel de industria

La empresa Floralp S.A. cuenta con un alto nivel de tecnología respecto a la industria, lo que garantiza la preferencia en los clientes potenciales.

Dispone de maquinaria acorde a la tecnología actual y a los niveles de producción de la misma. Ha diseñado planes de mantenimiento continuo, con lo cual se garantiza el correcto funcionamiento en cada planta.

Industria Lechera Floralp cuenta con cuatro plantas de producción, ubicadas de la siguiente manera:

En Ecuador: Ibarra, San Gabriel y Zuleta

En Perú: Oxapamba

Todas las plantas le colocan como una de las empresas más versátiles en su capacidad de producir especialmente varios tipos de quesos, sin dejar de lado la producción de mantequilla y crema, así como de leche pasteurizada.

El diseño de las plantas tiene mayor adaptabilidad para la producción de quesos de todos los tipos:

- Frescos
- Semi maduros
- Maduros
- Blandos
- Duros

Capacidad de la planta:

En la actualidad la Empresa posee una capacidad de producción de hasta 5000 kilos de quesos diarios, dependiendo del tipo de quesos ésta puede ampliarse o disminuirse.

- En el caso del queso fresco se puede producir hasta 8000 kilos por día.
- En el caso del queso maduro se puede producir hasta 4000 kilos por día.

Para reforzar la división administrativa y comercial, se construyó nuevas oficinas de la planta en Ibarra, así como en Quito con lo cual los clientes pueden acceder con mayor y mejor facilidad al servicio.

CONNOTACIÓN.-

El nivel tecnológico es una fortaleza para la empresa, pues Floralp S.A. al contar con la certificación ISO 9000-2001, cuenta con un Sistema General Integrado para todos sus procesos, y por ende su infraestructura, maquinaria y planta tiene todos los niveles de calidad exigidos por la norma.

La empresa cuenta con planes estratégicos para el mantenimiento y mejoramiento de toda su tecnología periódicamente, lo cual es un indicador de eficiencia, conocimiento y compromiso por parte de sus directivos con la comunidad y la empresa.

3.2.1.5 FACTOR LEGAL

ORGANISMOS DE CONTROL

La empresa Floralp S.A., se encuentra bajo la jurisdicción de las siguientes instituciones para el desarrollo de sus actividades:

- ✓ **SRI:** El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica, autónoma, encargada de la administración y recaudación de nuestros impuestos que están bajo su ámbito de acción.

Esta institución, permite que Floralp S.A. en particular, tenga una relación transparente entre el fisco y la empresa, con el fin de

asegurar un incremento progresivo y sostenido de la recaudación fiscal.

Floralp S.A., como contribuyente especial, debe cumplir con sus obligaciones tributarias en la medida y de acuerdo a los parámetros establecidos por esta Institución, que funciona como brazo recaudador del Estado, ya que su objetivo es otorgar especial importancia al fomento de una cultura tributaria que representa el verdadero compromiso para el desarrollo del país.

- ✓ **Superintendencia de Compañías:** Floralp S.A. al encontrarse bajo la jurisdicción de este organismo, debe regirse a sus normas y regulaciones. Por esta razón, la constitución de la compañía y posteriores actos realizados, deberán realizarse de acuerdo a los procedimientos legales que exige la Superintendencia.

- ✓ **Organismos de Seguridad Social:** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se encargan de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social. Por tal razón, la empresa Floralp S.A. y sus trabajadores, deberán aportar obligatoriamente el respectivo porcentaje, es por eso que la empresa posee una estrecha relación con el IESS debido a que este se encargará de proteger a los empleados con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

CÓDIGOS Y LEYES

- ✓ **Código Tributario y Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno:** En base a los preceptos del Código Tributario se puede regular las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, de la empresa en calidad de contribuyente especial, con los sujetos activos. Floralp S.A., debe cumplir con sus obligaciones, de acuerdo a los tributos que son aplicables a esta según disposiciones de este código. De igual manera se debe regir por las normas establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, con respecto a todos lo relacionado con sus obligaciones tributarias, y la forma en que estas normas deben ser aplicadas.

- ✓ **Código del Trabajo:** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre los empleadores de Floralp S.A. y sus trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Por tanto esta Compañía se rige a lo dispuesto en este Código, en lo que a las relaciones laborales entre patronos y empleados se refiere.

- ✓ **Ley de Compañías:** Por el hecho de encontrarse esta empresa bajo la jurisdicción de la Superintendencia de Compañías, consecuentemente se basará en la Ley de Compañías, en la que se especifica que un Contrato de Compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Por tal razón, el acto de constitución así como los demás actos posteriores deberán realizarse en base a las normas planteadas por esta Ley.

- ✓ **Régimen Agropecuario.-** Al ser una empresa productora de leche y manejar ganado vacuno para la extracción de su principal materia prima, tiene que observar y cumplir las disposiciones establecidas en el Régimen Agropecuario. Las asociaciones nacionales de productores, en representación de los agricultores del ramo, los campesinos y profesionales del sector agropecuario, participarán con el Estado en la definición de las políticas sectoriales y de interés social.

- ✓ **Ley de Desarrollo Agrario y Ganadero.-** Floralp S.A. al manejar ganado vacuno, debe tener conocimiento y cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley de Desarrollo Agrario y Ganadero cuya codificación se publicó en el Registro Oficial del día 30 de abril de 1997, por su naturaleza, constituye después de la Constitución Política del Estado, el eje normativo del sector, en la medida que regula e instituye las relaciones Estado - Sector Privado Agropecuario.

CONNOTACIÓN.-

Las leyes y códigos con los que se relaciona Floralp S.A. por su actividad económica y comercial, son una oportunidad para la empresa, pues son un medio de regulación y control para todas las empresas que se manejan en este entorno. Las leyes permiten que exista uniformidad, derecho y compromiso de las empresas. El problema se presenta cuando las mismas empresas no respetan lo que dicta la ley y realizan diversos fraudes al estado, en especial con lo que tienen que ver al pago de impuestos. Si no existe una responsabilidad del sector empresarial con el Estado y con su propio sector económico, será difícil que las leyes cumplan su papel primordial de igualdad y derecho para todos.

3.2.2 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES

3.2.2.1 Cliente

Los clientes esperan de Floralp S.A. trabajo, servicio oportuno y de calidad, tanto en las soluciones a problemas de seguridad como en respaldo total.

Volumen de Ventas

De acuerdo a la elevada participación en el mercado que tiene la empresa, se va a medir la distribución de las ventas, las cuales de acuerdo a los volúmenes son aproximadamente de:

- ✓ Quesos: 59%
- ✓ Leche, crema y mantequilla: 41%

Clientes Actuales

Los clientes actuales son toda la población de la Provincia de Imbabura, el Carchi y parte de la ciudad de Quito, situada en un nivel medio – bajo, medio y en ciertos productos alto, perteneciente al sector urbano.

Se ha consolidado las ventas en tres grandes grupos:

1. **Autoservicios:** 40% de participación en las ventas.
2. **Food Service:** Hoteles, restaurantes, cafeterías, servicios de catering, fast food, clubes sociales. 49% de participación en las ventas.

3. Puntos de venta masivos: 11% de participación en las ventas.

Los clientes se clasifican en los siguientes grupos:

Franquicias internacionales:

Ch- Farina.
Papa Johns.
Tony Romas.
Gategourmet.

Residenciales

Casas
Quintas
Haciendas
Hosterías: Hostería Natabuela, Hostería El Prado.
Hotel Ajaví

Empresas Públicas:

Comisariatos de Ibarra y Otavalo

CONNOTACIÓN:

La cartera de clientes con la que cuenta Floralp S.A. constituye una fortaleza de la empresa, pues a pesar de ser una mediana empresa en

cuanto a capacidad, ha sabido introducirse perfectamente en el mercado nacional, siendo su fuerte la Región Norte del país.

Es importante que Floralp S.A. este en constante innovación de modo que no pierda sus clientes y al contrario, atraiga a mayores clientes potenciales. Imbabura y Carchi, son provincia en expansión y con un mercado grande. A pesar de esto, Floralp S.A. abarca muy poco mercado de la región. Por ello es importante, que la empresa diseñe planes estratégicos como mayor publicidad por medio de medios de comunicación y ferias nacionales, que permitan que la empresa se dé a conocer e inclusive cree alianzas estratégicas con otras empresas medianas y de este modo ampliar el mercado en su región y posteriormente, introducirse con fuerza al mercado nacional.

3.2.2.2 Proveedor

FLORALP S.A. cuenta con los siguientes proveedores:

**Tabla 11:
Proveedores Floralp S.A.**

NÚMERO	PROVEEDOR	UBICACIÓN
1	Ganaderos.	IMBABURA
2	Ecuajugos / Nestle.	PICHINCHA
3	Prepacking.	PICHINCHA
4	Alitecno.	PICHINCHA
5	José E. Ríos Llerena.	IMBABURA
6	Plásticos Paraíso.	PICHINCHA
7	Levapan del Ecuador.	PICHINCHA
8	Distribuidora Ditoni Quito S.A.	PICHINCHA
9	Efegescreen Cia. Ltda.	PICHINCHA
10	Negplex Cia. Ltda.	PICHINCHA
11	Rhenania S.A.	PICHINCHA
12	Químicos e Importadora H&H	PICHINCHA

Fuente: Floralp S.A.

Elaborado por: Anabela Obando.

El consumo de materia prima (Leche) en el año 2006 fue de:

**Tabla N°12:
Consumo de leche 2006 (l)**

MESES	LITROS
Enero	701.665,50
Febrero	635.517,00
Marzo	771.496,30
Abril	659.979,00
Mayo	723.340,00
Junio	677.657,00
Julio	732.100,00
Agosto	771.749,00
Septiembre	754.860,00
Octubre	765.152,00
Noviembre	744.966,00
Diciembre	804.385,00
TOTAL	8.742.866,80
PROMEDIO	728572,2333

Fuente : Floralp S.A.
Elaborado por: Anabela Obando

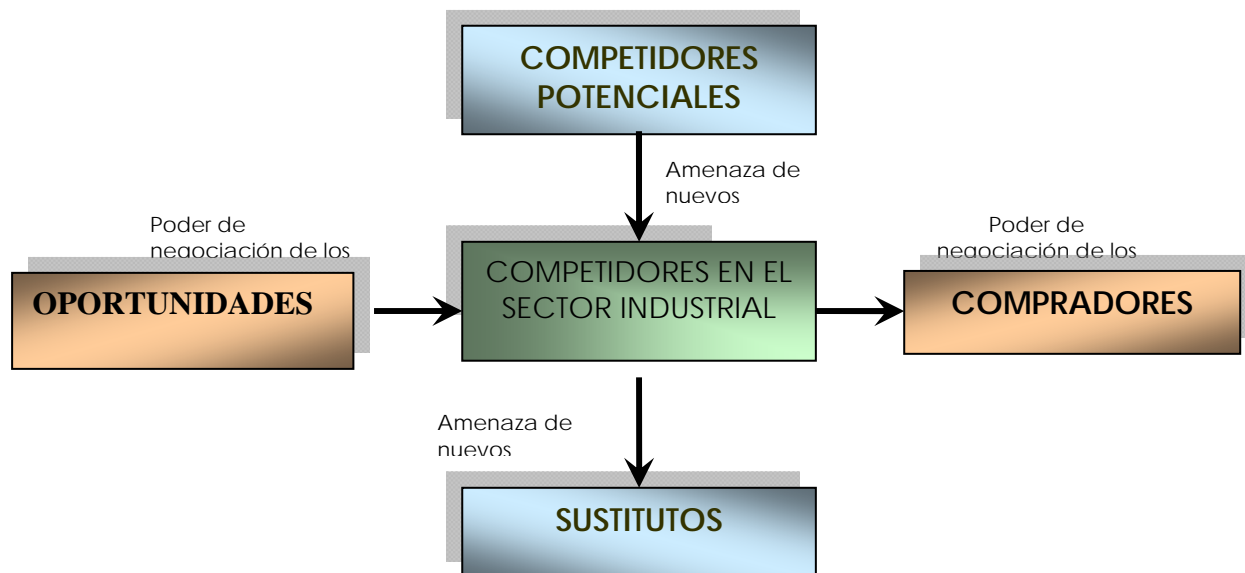
CONNOTACIÓN:

Los proveedores con los que cuenta Floralp S.A. son una fortaleza para la empresa, pues son productores de confianza, que llevan un trabajo conjunto por años y saben los requerimientos justos con los que trabaja Floralp S.A. en cuanto a calidad, tiempo de entrega y demás condiciones.

Para Floralp S.A. los proveedores son parte de la empresa, y por ello realiza planes y programas conjuntos de capacitación, con el objetivo de mejorar las condiciones de calidad de materia prima y uso de tecnología.

3.2.2.3 Competencia

Gráfica N°16: FUERZAS QUE CONTROLAN EL SECTOR INDUSTRIAL



Elaborado por: Anabela Obando

COMPETIDORES ACTUALES

Floralp S.A. tiene como competidor actual a todas las pasteurizadoras de la región Sierra del Ecuador, pues al ser un productor y distribuidor de leche pasteurizada, cuenta con un mercado amplio.

Entre los competidores actuales más importantes tenemos los siguientes:

Análisis de la Situación de la Competencia:

**Tabla N°13:
Industrias Lácteas**

NÚMERO	INDUSTRIA	UBICACIÓN
1	PASTEURIZADORA CARCHI	TULCAN
2	PRODUCTOS GONZALEZ	SAN GABRIEL
3	NESTLE (INEDECA)	CAYAMBE
4	LEANSA	SANGOLQUI
5	HERTOB C.A.(MIRAFLORES)	CAYAMBE
6	PASTEURIZADORA QUITO	QUITO
7	GONZALEZ CIA. LTDA.	CAYAMBE
8	PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA
9	PASTEURIZADORA LACTODAN	LATACUNGA
10	INLECHE (INDULAC)	PELILEO
11	PORLAC	RIOBAMBA
12	LACTEOS SAN ANTONIO	AZOGUEZ
13	PROLACEM	CUENCA
14	LA FINCA	LATACUNGA
15	LA AVELINA	LATACUNGA

Fuente : Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Elaborado por: Anabela Obando

Número

Los competidores con mayor influencia en la provincia de Imbabura para Floralp S.A. son:

**Tabla N° 14:
Competidores Directo Floralp S.A.**

NÚMERO	INDUSTRIA	UBICACIÓN
1	PASTEURIZADORA CARCHI	TULCAN
2	PRODUCTOS GONZALEZ	SAN GABRIEL
3	PASTEURIZADORA QUITO	QUITO
4	GONZALEZ CIA. LTDA.	CAYAMBE
5	PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA
6	LA FINCA	LATACUNGA
7	LA AVELINA	LATACUNGA

Fuente : Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Elaborado por: Anabela Obando

Gráfico N° 17:



Elaborado por: Anabela Obando

Fuente : Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Estrategias de Diferenciación

Floralp S.A. tiene una gran estrategia de diferenciación en relación a sus competidores ya que diariamente supera las expectativas de calidad y rendimiento en los productos y servicios que brinda a sus clientes, a través de un mejoramiento continuo en los procesos, basado en la activa participación de todos los que integran Inversiones Floralp, formando un equipo de trabajo conjuntamente con nuestros clientes y proveedores.

Floralp, por la naturaleza de su industria, y con el afán de mantener a los consumidores satisfechos entrega con los siguientes servicios:

- ✓ Servicio Express.- logra que el producto llegue a manos del cliente de manera inmediata, en un máximo de 2 horas.
- ✓ Línea 1800-QUESOS.

Productos

Floralp es líder en el mercado de quesos maduros y semi-maduros en el Ecuador, generando productos de la más alta calidad.

Cuenta con una amplia y completa gama de productos:

**Gráficos N° 18:
Productos Floralp S.A.**



Tomados por: Floralp S.A.

Ventajas Competitivas

- ✓ Entregas puntuales y a tiempo, ya que maneja un estándar de tiempo que no sobrepasa las 24 horas desde que llegan los requerimientos a las oficinas comerciales.
- ✓ Asesoría en el manejo y mantenimiento de los productos en cualquier punto de venta a nivel nacional.

- ✓ Asesoría de usos específicos de productos lácteos, sobre todo para usos en platos de cocina nacional o internacional.
- ✓ Participación en eventos promocionales con nuevos clientes corporativos e industriales.
- ✓ Desarrollo de productos nuevos y especiales que sean demandados por nuestros clientes actuales y potenciales.

Competidores Potenciales

Para Floralp S.A. la presencia de competidores potenciales es relativamente baja, ya que los costos en que deben incurrir para entrar al mercado de pasteurización de leche y derivados son altos y las empresas ven un obstáculo al ingresar.

Asimismo, las personas que deseen ingresar a este mercado necesitan de una infraestructura grande, campos ganaderos, maquinarias especiales y equipo humano capacitado, por lo cual no cualquiera puede competir en este mercado.

Aun así, la demanda del producto en la actualidad, hace que varias empresas se interesen en invertir en este campo, por lo cual es deber de Floralp S.A. mantenerse en constante innovación y mejora continua, para brindar productos de calidad y acordes a las exigencias actuales del mercado.

Barreras de Ingreso

Las empresas que deseen ingresar a este segmento de mercado, primero necesitara un gran capital para invertir en él, la razón los costos no son tan accesibles como se pensaría, además los precios de los productos son elevados, lo que limita el ingreso de posibles competidores, en este caso lo que se debe aplicar es:

Economías de Escala es decir reducción de costos unitarios por incrementos periódicos en los volúmenes, obteniendo así una barrera de entrada para nuevos posibles competidores, debido a que estas nuevas firmas deberán entrar a gran escala conjuntamente con fuertes inversiones, o bien deberán aceptar las implicaciones de su desventaja en cuanto a costos.

Costos Cambiantes existentes que pueden poner al comprador en condiciones de sustituir un artículo por otro, esta constituye otra barrera de entrada. Si los costos cambiantes son altos, para el recién entrado, significa la necesidad de mejoramiento y desarrollo.

Productos Sustitutos

En lo que se refiere a sustitutos de la leche pasteurizada, podemos referirnos en especial a la venta de Yogurt y Avena. En lo que respecta al primer caso (Yogurt) no es problema para Floralp S.A., pues esta empresa es también productora de este producto. Pero en lo que se refiere a la avena, vemos que en la actualidad, muchas personas sustituyen la leche por el consumo de avena, que si bien es un producto antiguo, en la actualidad se le ha venido dando un gran impulso en el mercado.

Sin embargo, la leche es muy difícil que sea sustituida en los hogares ecuatorianos, pues es el suplemento básico en la dieta diaria de las familias, tanto para los niños como para los adolescentes y adultos.

Por ello, en este caso la amenaza más cercana de un sustituto para la leche pasteurizada se puede dar por:

- **Sustitución Inducida por los Competidores**

Están floreciendo las actividades sustitutivas inducidas por los propios competidores para bajar sus costos. Ante la posibilidad de la pérdida de clientes por temas de precios, las propias empresas de Pasteurización, sustituyen sus productos por otros con diferentes componentes alimenticios que les permitan retener a ese cliente.

Con esto potencialmente pueden lograrse varios beneficios; mejora la efectividad del uso de los recursos de la organización, puede crearse una barrera más eficaz contra los competidores, y disminuyen los costos del cliente.

CONNOTACIÓN:

La competencia constituye una amenaza para Floralp S.A., pues la industria láctea en el Ecuador ha crecido enormemente y los niveles de industria, calidad, capacidad de plante son grandes en comparación a los que ofrece Floralp S.A.

Grandes empresas nacionales e internacionales son líderes de la industria láctea y es difícil competir con estas grandes industrias. Inclusive, los competidores medianos que trabajan en la misma Región Norte del país, han fortalecido sus empresas y han captado mayores clientes.

Por ello, es emergente que Floralp S.A. inicie un plan de mercado, que permita ofrecer sus productos, aprovechando su calidad y variedad de productos.

3.2.2.4 Precios

En cuanto al mercado lácteo, los precios se regularizan de acuerdo a los decretos ejecutivos emitidos por el régimen, pues este producto es parte de la canasta básica familiar.

En el 2007 el líder nacionalista Rafael Correa, determinó por decreto el precio de la leche pasteurizada, en donde los precios se fijaron de la siguiente manera:

**Tabla N°15:
Tipos y Precios de Leche Pasteurizada**

TIPO DE LECHE (LITRO)	PRECIO (DÓLARES)
Leche pasteurizada en funda	55 centavos
Leche ultra pasteurizada en funda	60 centavos
Leche UHT (Triple pasteurizada)	0.65 centavos
Leche UHT en funda tetrapack.	0.70 centavos

Fuente : www.elcomercio.com

Elaborado por: Anabela Obando

En vista a estos precios, los ganaderos e industriales han exclamado su desacuerdo con que el producto de la leche, se encuentre bajo un sistema de fijación de precios. Pues expresan que las empresas pasteurizadoras, que viven de la producción y procesamiento de leche en funda, han venido con pérdidas y el negocio no va bien desde hace algún tiempo.

Las empresas señalan que hay la necesidad de hacer ajustes en los precios, pues si bien toda empresa tiene conciencia social, el fin no es totalmente social, sino de obtener rentabilidad porque de eso viven las mismas como todo negocio.

Ante esta situación, la industria láctea ha diversificado su cartera para satisfacer las necesidades tanto de precios como de calidad en el mercado ecuatoriano. Por ejemplo, los derivados de la leche (queso, yogur) sufrirán un incremento mayor para tener un equilibrio y mantener rentable al negocio. Sin embargo, para que llegue el producto barato a los mercados, depende de los canales de distribución.

CONNOTACIÓN:

Los precios constituyen una amenaza para Floralp S.A., pues al constituir el precio un decreto de Estado, está en la obligación de manejar sus costos a riesgo de perder. Más ahora que varios insumos requeridos para la producción y envase de los productos finales han subido.

Por ello, es primordial que la empresa cuente con un plan de costos y un estricto y a la vez flexible presupuesto, con el cual la empresa pueda abastecer a todos sus clientes, aumentar su cartera y seguir obteniendo rentabilidad.

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1. GENERALIDADES

4.1.1 Concepto

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Otra definición importante dice de Auditoría de Gestión es “El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro.”¹

¹ Citada textualmente del libro de Nudman-Puyol “Manual de Auditoria Operativa”

4.1.2 Importancia

La Auditoría Operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general.

Este instrumento es la medición de la utilidad neta, los ingresos y gastos de la empresa, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario se tomará medidas correctivas.

La Auditoría Operativa con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no contentándose de obtener una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y la eficacia del control interno, tuvo la necesidad de conocer las deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la eficiencia, economía y efectividad. La importancia de la Auditoría Operativa deja el olvido la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades, se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos.

4.2. FASES DE AUDITORÍA

4.2.1 PLANIFICACIÓN

La planificación es la primera fase del proceso de la Auditoría de Gestión y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios.

La planificación de una auditoría, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

4.2.1.1 Planificación Preliminar

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento del Director de la Unidad de Auditoría.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, la observación y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen.

La metodología para realizar la planificación preliminar debe estar detallada en el programa general que con este fin debe ser elaborado y

aplicable a cualquier tipo de entidad, organismo, área, programa o actividad importante sujeto a la auditoría.

4.2.1.2 Planificación Específica

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

Elementos principales de esta fase

- ▶ **Motivos del Examen.-** Es la razón o razones por las cuales el Auditor y su equipo de trabajo es contratado por una empresa o institución pública para que desempeñe las funciones pertinentes, a fin de solucionar sus requerimientos.

- ▶ **Objetivos del Examen.-** Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorias anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.

En este caso, existen objetivos generales, que se refieren a los objetivos de la empresa, y objetivos específicos que se refieren a cada área a examinar.

Alcance de la Auditoría.- El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.). En el caso de una Auditoría de Gestión, se refiere a los procedimientos de Auditoría considerados necesarios en las circunstancias para el lograr el objetivo de la Auditoría y determinar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones.

Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de algunos años.

- ▶ **Base Legal de la Compañía.-** Se refiere al análisis y estudio de los estatutos de la empresa, con el fin de conocer con detalle su forma jurídica, sus condiciones, obligaciones y responsabilidades ante la sociedad y el gobierno. Así como las leyes y disposiciones reglamentarias que la compañía debe observar en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades.
- ▶ **Objetivos de la Empresa.-** Se refiere a los objetivos en general que la empresa desea cumplir, y que es accionar de todo el personal humano que conforma la empresa, independientemente de las funciones o cargos que desempeñe.
- ▶ **Objetivos de la Unidad, Área o Departamento.-** Son objetivos específicos que competen a cada Unidad de trabajo de la empresa, dependiendo de las responsabilidades y funciones que desempeñen dentro de la compañía.

- **Procedimientos y Técnicas de Auditoría.-** Los procedimientos son pasos y acciones que desarrolla el Auditor con el objetivo de comprender la actividad o el área que se investiga, recopilar las evidencias de auditoría que respalden los hallazgos y confirmar y discutir un hallazgo o recomendación con la administración.

Las Técnicas de Auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe.

- **Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.-** Hace referencia al tiempo total que el auditor y su equipo demorará en realizar el examen de auditoría al Área solicitada de acuerdo a los proceso o fases de auditoría, especificando el tiempo y responsables para cada tarea a desarrollarse, tomando como referencia el tiempo, la experiencia del Auditor y las características de la empresa auditada.
- **Requerimiento de Personal Técnico.-** El Jefe Auditor, dependiendo de las características de la empresa y área a auditar, realizará los respectivos requerimientos de personal técnico especializado en ciertas funciones que necesiten ser estudiadas a profundidad por el Equipo de Auditores.
- **Equipos y Materiales.-** Se refiere a las necesidades de materiales y equipos especiales que el auditor requerirá para poder desempeñar sus funciones con mayor agilidad y eficiencia.

- ▶ **Recursos Financieros.-** Son los honorarios profesionales que el Equipo de Auditores fijarán previamente en el contrato de servicios, en virtud del examen a practicar.

4.2.2. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

La fase de ejecución del trabajo se concreta con la aplicación de los programas elaborados en la planificación específica y el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de la auditoría.

Los productos principales de la fase de ejecución del trabajo son:

1. Estructura del informe de auditoría referenciando con los papeles de trabajo de respaldo.
2. Programa para comunicar los resultados de auditoría a la administración de la entidad.
3. Borrador del Informe de Auditoría, cuyos principales resultados serán comunicados a la administración.
4. Expediente de papeles de trabajo organizado de acuerdo a los componentes examinados e informados.
5. Informe de supervisión técnica de la Auditoría.
6. Expediente de papeles de trabajo de supervisión

4.2.2.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA

El Programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de la Normas Científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría.

El Programa de Auditoría o plan de Auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la Auditoría.

En la preparación del Programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del plan o programa de Auditoría, no excluye la existencia de normas generales que

se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la Auditoría en un determinado sector.

Responsabilidad por el Programa de Auditoría

La elaboración del Programa de Auditoría es una responsabilidad del Auditor, casi tan importante como el Informe de Auditoría que emite. Es esencial que el Programa de Auditoría sea elaborado por el Auditor Jefe del Equipo de Auditoría, para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomar necesariamente en cuenta las Leyes, Principios, Normas y Técnicas a aplicarse en cada caso.

Es importante también que los Socios y el Auditor Supervisor, revisen el programa de Auditoría evaluando su eficiencia y eficacia.

Sin embargo es necesario apuntar que la responsabilidad de la elaboración del Programa de Auditoría y su ejecución, está a cargo del Auditor Jefe de Equipo, el cual no solo debe encargarse de distribuir el trabajo y velar por el logro del programa, sino esencialmente evaluar de manera continua la eficiencia del programa, efectuando los ajustes necesarios cuando las circunstancias lo ameriten.

Formato de Programa de Trabajo:

cuales siempre deben ser probados, dado que aseguran la integridad de la información.

Por lo tanto, se debe elaborar una prueba para determinar si el control se está realizando y otra prueba para indicar si la información sujeta a control se está comprobando que es correcta.

La tarea de diseñar las pruebas depende su efectividad, al conocimiento y pericia del auditor, a las circunstancias particulares de cada cliente.

4.2.2.1.2 Pruebas Sustantivas

Son aquellas pruebas que el auditor como objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada.

Las pruebas son llevadas a cabo para comprobar que el Sistema de Control Interno funciona correctamente.

Estas pruebas sustantivas se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera:

- **Evidencia física.-** Permite identificar la existencia física de activos, cuantificar las unidades en poder de la empresa y especificar la calidad de los activos.
- **Evidencia documental.-** La verificación de documentos (facturas, nóminas, contratos, talones, etc.).

- **Evidencia por medio de registros contables.-** Resumen todo el proceso de contabilización de las operaciones realizadas por la compañía.
- **Evidencia por medio de comparaciones y ratios.-** La comparación de las cantidades indicadas por las cuentas de Activo, Pasivo, Ingresos y Gastos a una fecha determinada con los saldos correspondientes al período o períodos precedentes.
- **Evidencia por medio de cálculos.-** Consiste en realizar cálculos y pruebas para verificar la precisión aritmética de saldos, registros y documentos.
- **Evidencia verbal.-** Por medio de preguntas a empleados y ejecutivos el auditor obtendrá evidencia verbal de múltiples hechos y acontecimientos para descubrir situaciones concretas que requieren investigación posterior.

4.2.2.2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.2.2.2.1 Definición de Control Interno

"El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales".²

² Según artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

4.2.2.2.2 Elementos de Control Interno

Constituyen elementos del control interno, los siguientes:

1. Control Interno Administrativo

El Control Interno Administrativo, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección.

Incluyen controles tales como análisis estadísticos, controles de calidad, programas de entrenamiento del personal, etc.

El Control Interno Administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente. Este control se subdivide a su vez en:

- **Control operativo.**- Se refiere a todas aquellas actividades que se realizan para lograr eficiencia y eficacia operativa, optimización de recursos y cuidado de activos; para obtener los niveles adecuados de economía.

- **Control estratégico.**- Consiste en formular estrategias coherentes y razonables para el giro del negocio en una empresa; alcanzando y manteniendo el éxito de la misma.

2. Control Interno Contable

El Control Interno Contable tiene como objetivo principal proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que la información contable es veraz y digna de crédito.

Estos controles comprenden sistemas de autorizaciones y aprobaciones de transacciones, segregaciones de funciones en los diferentes departamentos, controles físicos sobre los activos, auditoría interna, manuales de políticas y procedimientos contables, etc.

El objetivo principal del Control Interno contable es:

- Salvaguardar Activos.
- Registros contables fidedignos.
- Observación de políticas dictadas por la administración.

4.2.2.2.3 Métodos de Evaluación de Control Interno

4.2.2.2.3.1 COSO I

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA).

COMPONENTES

1. El Ambiente de Control: Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

2. Evaluación De Riesgos: El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

3. Actividades De Control: Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados: Las operaciones, La confiabilidad de la información financiera, El cumplimiento de leyes y reglamentos.

4. Información y Comunicación: Es imprescindible que se cuente con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información

relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

- 5. Supervisión:** Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

4.2.2.2.3.2 COSO II (ERM)

El Enterprise Risk Management (ERM) es un proceso, efectuado por el Comité Ejecutivo de una Entidad, la Gerencia y demás personal, aplicado en un estratégico conjunto y a través de toda la Empresa, designado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la Entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.

Etapas lógicas en la implementación de ERM

- La base tradicional de esto son los controles internos, el apoyo en Auditoría Interna, los mitigantes individuales, la confianza en la gente y la cultura; es decir, conozco mi empresa, conozco mi gente, hago auditoria, empiezo así.

- Después comienza una etapa de conocimiento, con un Gerente de Riesgos, con una estructura de gobernabilidad, con una definición, con las famosas políticas que son el puntapié inicial, un mapeo de procesos, indicadores, colección de datos.
- Luego, sigue una etapa de monitoreo.

Los componentes del COSO II son:

Se incluyen tres componentes adicionales a los mencionados en el COSO I, los cuales son:

1. Ambiente Interno: Se refiere a la cultura de una organización, filosofía de gestión de riesgos y el apetito al riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el que se desenvuelven.

2. Determinación de Objetivos: Se debe asegurar de que la dirección ha puesto en marcha un proceso para fijar objetivos y que los objetivos elegidos apoyen y armonicen con la misión de la entidad y que sean compatibles con su riesgo.

3. Identificación de Eventos: Es necesario identificar todos los eventos internos y externos que afecten el logro de objetivos de una entidad, distinguiendo entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades deben ser canalizadas de vuelta en la formulación de la estrategia empresarial y la fijación de objetivos.

4. Evaluación de Riesgos: Se deben analizar teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, como base para determinar la forma en que deben gestionarse. Los riesgos deben ser evaluados de forma inherente y residual.

5. Tratamiento de los riesgos: La dirección deberá seleccionar entre evitar, aceptar, reducir, o compartir los riesgos con el desarrollo de un conjunto de medidas para adaptar los riesgos a la organización.

6. Control: Se debe establecer y aplicar políticas y procedimientos para asegurar que las alternativas tomadas frente al riesgo se lleven realmente a cabo de la manera esperada.

7. Comunicación y Difusión: La información debe ser identificada, capturada y difundida en la forma y plazos que permitan al personal llevar a cabo las asignaciones bajo su responsabilidad.

8. Seguimiento: Deberá tener como objeto el seguimiento y sus respectivas modificaciones realizadas en la marcha, según sea necesario. El seguimiento debe ser realizado a través de actividades de gestión continua, evaluaciones independientes, o ambas.

4.2.2.2.3.3 MICIL

En una primera etapa, el Marco Integrado de Control Interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas.

A partir de su evaluación con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional, las organizaciones han llegado a crear y constituir las “Direcciones Ejecutivas de Auditoría Interna” (DEA) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los

riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS DE MICIL

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utilizaremos la estructura del Informe COSO e identificaremos a sus componentes principales, éstos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y consideramos que son de aplicación general de manera específica son útiles para el diseño del Marco Integrado de Control Interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

El proceso y los componentes definidos por el informe COCO están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la evaluación de varios de los factores incorporados al marco integrado de control interno y es el enfoque a utilizar en la presentación del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).

Existe la posibilidad de realizar adecuaciones a la realidad y requerimientos de las organizaciones y empresas que operan en América Latina, las que se introducirán al desarrollar los factores que integran los cinco componentes del control interno.

Cabe destacar la importancia que tienen los cinco componentes en el diseño del sistema de control interno institucional. Los niveles administrativos de las entidades tienen la responsabilidad de realizar

un análisis del diseño del Control Interno que está funcionando y los componentes básicos detallados en este capítulo incluso el control interno puede calificar en forma cualitativa y cuantitativa, y disponer de una base que justifique la necesidad de introducir mejoras y realizar el análisis comparado más profundo en el futuro

Lo importante es iniciar el proceso de diseño, aplicación y evaluación externa para obtener el resultado que permitirá en un futuro validar las mejoras introducidas para el funcionamiento de la entidad, para cada componente del control interno y las actividades importantes consideradas en el proceso.

¿Qué son los componentes del Marco Integrado de Control Interno?

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del Control Interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Supervisión.

4.2.2.2.3.3 CORRE

"El estudio CORRE, presenta los conceptos y ocho componentes del Sistema de Control Interno, los mismos que son necesarios para la administración eficiente de las organizaciones. Están presentes en una estructura y lenguaje directo y sencillo de analizar y entender. Es un estudio que se presente en forma narrativa y gráfica una serie de conceptos técnicos de naturaleza compleja y dinámica en un lenguaje fácil de dirigir"³

El CORRE, ha sido recomendado en las actividades empresariales de los miembros de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDE), así como de todos los empresarios del Ecuador, preocupados por el control de sus organizaciones.

El estudio del CORRE, enfatiza la importancia del control interno con un enfoque orientado hacia la gestión de riesgos, acorde a la realidad del país; en el cual se orientan la eficiencia, transparencia y logro de objetivos organizacionales.

³ Control de los Recursos y Los Riesgos Ecuador (CORRE)

4.2.2.2.4 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

4.2.2.2.4.1 Narrativas

Este método se basa en la determinación detallada de las características del sistema que se está evaluando. Se describen procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y departamentos que intervienen en el sistema

Este método presenta algún inconveniente, dado que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara, concisa y sintética, originando que algunas debilidades en el control no queden expresadas en la descripción. Puede ser un método a emplear en empresas de pequeño tamaño, donde no existen grandes complejidades en el control.

GRÁFICA N° 19
FORMATO DE NARRATIVA

<u>AUDITORES INDEPENDIENTES "XAOG"</u>	
NARRATIVA DE CONTROL INTERNO	
Procedimiento:	P/T:
Cliente:	
Nombres y Cargo del personal entrevistado:	
	Fecha corte Auditoría:
Narración detallada del procedimiento	
Preparado por: _____ Fecha: _____	

Elaborado por: Anabel Obando

4.2.2.2.4.2 Cuestionarios

Es uno de los métodos más extendidos, el cual se basa en una encuesta sistemática presentada bajo la forma de preguntas referidas a aspectos básicos del sistema, y en la que una respuesta negativa evidencia una ausencia de control y una respuesta positiva indica una fortaleza del control interno. Este método ayuda a asegurar que todos los puntos básicos del control sean considerados.

Desde la visión del estudio y evaluación del sistema de control interno precisar que en la intervención del auditor en una empresa, y como cuestión previa a la ejecución de la auditoría, uno de los puntos de mayor importancia es el estudio y la valoración del sistema de control interno con que cuenta la empresa.

GRÁFICA N°20
FORMATO DE CUESTIONARIO

AUDITORES INDEPENDIENTES "XAOG"					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
Procedimiento:			P/T:		
Cliente:					
Nombres y Cargo del personal entrevistado:					
Fecha corte Auditoría:					
PREGUNTAS	RESPUESTA				
	Si	No	PUNTAJE		Observaciones
			Óptimo	Obtenido	
Preparado por: _____ Fecha: _____					




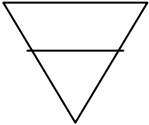
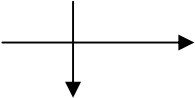

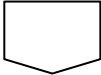
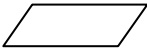
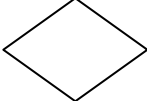
Elaborado por: Anabela Obando

4.2.2.2.4.3 Flujodiagramación

Los flujogramas permiten representar gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando qué documentos básicos se utilizan, de qué servicios emanan y quiénes son los que los realizan.

Permite registrar el flujo de información desde una fuente original de entrada, a través de una serie de etapas de procesamiento, hasta alguna condición de salida o un informe para la dirección.

**CUADRO N° 1
SÍMBOLOS QUE SE UTILIZAN PARA EL FLUJOGRAMA**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Documento impreso: como puede ser un cheque o una factura de venta
	Proceso Manual: cualquier operación manual
	Proceso automático: operaciones realizadas en forma manual, mecánica o a computadora.
	Archivo fuera de línea: registros en computador
	Líneas de flujo de información: indican un flujo direccional de los documentos
	Conectores en misma hoja: se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo.
	Conector entre diferentes páginas: indica fuente de los renglones que ingresan o salen del diagrama.
	Entrada y salida de datos al diagrama.
	Decisión

Elaborado por: Anabela Obando

AUDITORES INDEPENDIENTES "XAOG" FLUJOGRAMA DE CONTROL INTERNO

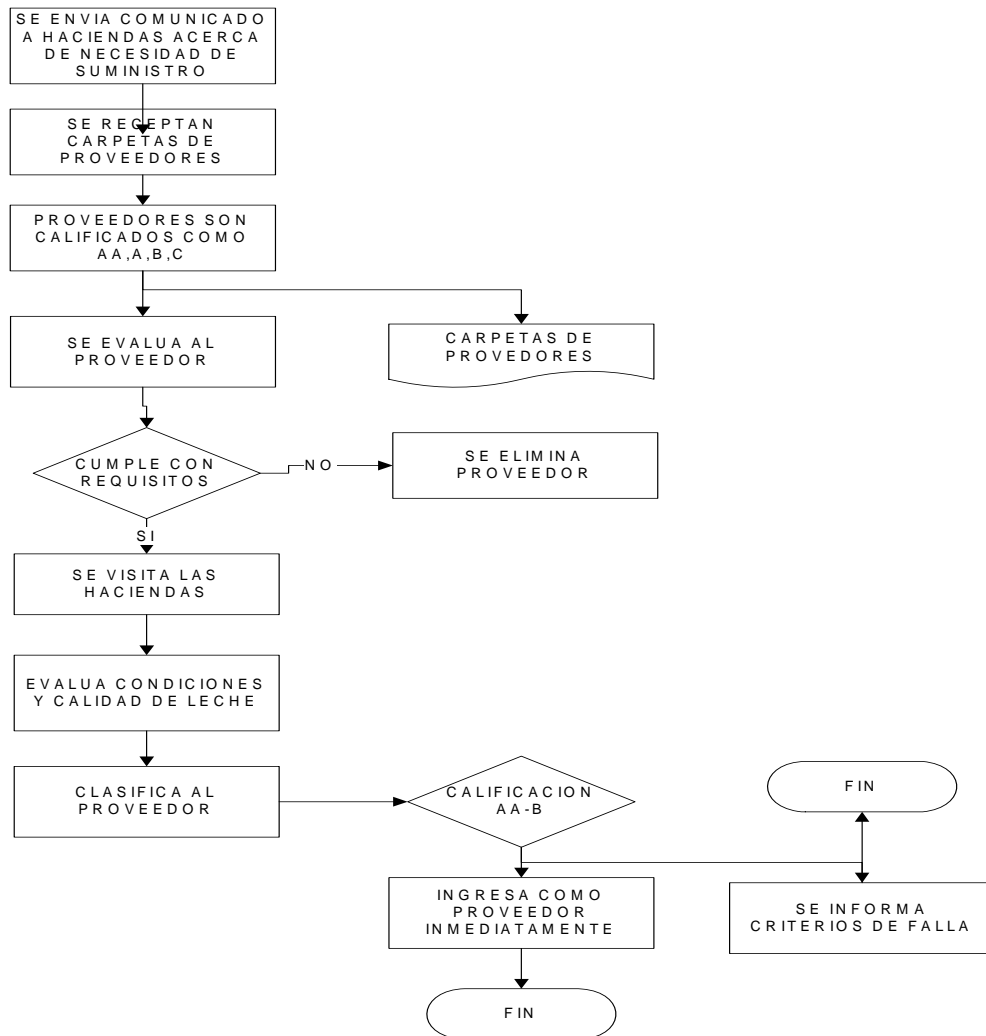
Etapa Compra Materia prima

Procedimiento: **Calificación de Proveedores.**

Cliente: **Empresa FLORALP S.A.**

Fecha corte Auditoría: 2009

CONTROL DE CALIDAD



Preparado por: _____ Fecha: _____

4.2.2.2.5 EVALUACIÓN DE RIESGO

4.2.2.2.5.1 Medición de Riesgo

El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que los estados financieros o área que se está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión sin salvedades respecto a los estados financieros que contengan errores importantes.

Para calcular el Riesgo de Auditoría se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo de Auditoría} = \text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de Detección (RI * RC * RD)}.$$

El Riesgo de Auditoría se compone de los siguientes factores:

- **Riesgo Inherente:** Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.
- **Riesgo de Control:** Está asociado con la posibilidad de que los Procedimientos de Control Interno Administrativo, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

La ponderación que se expone a continuación es referente al riesgo de Auditoría:

CUADRO N° 2
Matriz de Medición del Control Interno

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

Elaborado por: Anabela Obando

Medición del Riesgo de Control

Fórmula:

Riesgo de Control= Puntaje Óptimo- Puntaje Obtenido
--

- **Riesgo de Detección:** Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

4.2.2.2.5.2 Informe de Control Interno

El Informe de Control Interno, brinda el enfoque de una estructura común para comprender y ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

El Informe de Control Interno, tiene como objetivo proveer un conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad.

4.2.2.3 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Procedimientos.-

Son pasos y acciones que desarrolla el auditor con el objetivo de comprender la actividad o el área que se investiga, recopilar las

evidencias de auditoría que respalden los hallazgos y confirmar y discutir un hallazgo o recomendación con la administración.

Técnicas de Auditoría.-

Las Técnicas de Auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe.

Las Técnicas de Auditoría son las herramientas del auditor y su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.

Durante la fase de planeamiento y programación, el auditor determina cuáles técnicas va a emplear, cuándo debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica al ser aplicadas se convierten en los Procedimientos de Auditoría.

Algunas de las técnicas y otras prácticas para la aplicación de las pruebas en la auditoría profesional son expuestas a continuación:

- 1. VERIFICACIÓN.-** Facilitan la evaluación y la formulación de comentarios y acciones correctivas, se clasifican generalmente a base de la acción que se va a efectuar.

1.1. OCULAR:

- a. **Comparación.-** Relación entre dos o más aspectos para observar la similitud o diferencia entre ellos.

- b. **Observación.-** Examinar la forma como se ejecutan las actividades y operaciones.
- c. **Revisión Selectiva.-** Examen ocular rápido con el fin de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.
- d. **Rastreo.-** seguir la secuencia de una operación dentro del proceso.

1.2. **VERBAL:**

- a. **Indagación.-** Mediante conversaciones es posible obtener información. Sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente, por lo que sus resultados deben ser documentados.

1.3. **ESCRITA:**

- a. **Análisis.-** Determinar la composición o contenido clasificándolas y separándolas en elementos o partes.
- b. **Conciliación.-** Establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- c. **Confirmación.-** Cerciorarse de la autenticidad de la información, que revela la entidad.

1.4. DOCUMENTAL:

- a. **Comprobación.-** Verificación de la evidencia que sustenta una actividad u operación, para determinar legalidad, propiedad y conformidad.
- b. **Computación.-** Se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica, con el propósito de verificar la exactitud matemática de las actividades u operaciones realizadas.

1.5. FÍSICA:

- a. **Inspección.-** Constatación o examen físico y ocular de os bienes, documentos y valores, con el objeto de satisfacerse de su existencia, autenticidad y derecho de propiedad.

4.2.2.4 PAPELES DE TRABAJO

Definición

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoria.

Clasificación:

- 1. **Archivo permanente.-** Está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorias futuras.

Ejemplos:

- Estatutos de Constitución.
- Acta constitutiva.
- Acta de sesiones de la Junta de Accionistas.
- Políticas y normas de la empresa.
- Organigramas estructurales y funcionales.
- Minutas de las escrituras.
- Contratos.
- Informe de Auditorías anteriores.
- Estados Financieros.
- Análisis de años anteriores de cuentas que tienen importancia continúa para el auditor.

- 2. Archivo corriente.-** Está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el Informe de Auditoría.

Ejemplos:

- **Planeación.**
- **Programa de auditoría.**
- **Papeles de trabajo.**
- **Cronograma de ejecución.**
- **Cuestionarios, entrevistas, flujogramas.**
- **Balanza de Comprobación.**

- **Balanza de trabajo u Hoja de Trabajo:** Es la técnica que utiliza el auditor para analizar los montos de las cuentas en la auditoria que le permite a el auditor ahorrar tiempo.
- **Cédula Sumaria.-** Cuentas a nivel de mayor.
- **Cédula Analítica.-** Cuentas a nivel de auxiliar (subcuenta).
- **Asientos de ajuste y reclasificación:** Los asientos de reclasificación generalmente se hacen en los estados financieros para presentar la información de contabilidad en forma adecuada aun cuando los saldos del mayor estén correctos, en cambio los ajustes hacen modificaciones a los saldos de las cuentas, debido a correcciones en el valor de las cuentas.
- **Cedulas de apoyo:** tiene por objetivo mostrar la actividad de una cuenta del balance durante un periodo determinado.
- **Informes.**

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a. Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b. Documentar la estrategia de auditoría.
- c. Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d. Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e. Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado
- f. Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen

lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la Referenciación de los papeles de trabajo y las Marcas.

4.2.2.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Conocidos también bajo otras denominaciones como de: seguimiento, de control, de monitoreo, de administración, de actividades, de tareas, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, de procesos, indicadores internos.

Los indicadores de gestión permiten la valoración de la “Eficiencia” en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto.

Tienen como misión valorar el rendimiento (productividad física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos con unos tiempos y costos registrados y analizados, además permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- Utilización de los recursos humanos, físicos y financieros.
- El tiempo.
- El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
- El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.

- El costo promedio, costo/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.

4.2.2.5.1 Financieros

Son aquellos índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo.

Los indicadores financieros se expresan a través de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa, es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación; luego entonces, corresponde al criterio y sentido común del analista, determinar el número de razones simples con significado práctico, para poder establecer puntos débiles de la empresa, probables anomalías de la misma, etc.

4.2.2.5.2 No Financieros

Los indicadores no financieros son sistemas de contabilidad de gestión que proporcionan información sobre variables claves en la moderna gestión de operaciones como calidad y gestión del tiempo, además del coste.

La medición desempeña una función indispensable para observar el cumplimiento de los objetivos empresariales, dado que nos permite comparar el estado actual de las variables con respecto a su situación en momentos previos o previstos y hacernos una idea relativa a las situaciones posteriores.

Los indicadores no financieros que resultarán clave para atender los nuevos requerimientos de información son muy diversos. Se establece una clasificación que distingue entre indicadores de calidad internos y externos.

De entre los instrumentos de medición de calidad más utilizada destacamos el SPC o Control Estadístico del Proceso, la Casa de la Calidad o QFD (Quality Function Deployment) entre otros.

La Auditoría de Gestión ha estado utilizando indicadores no financieros, dada las deficiencias presentes en las herramientas tradicionales de control; estas herramientas se encuentran en los nuevos sistemas de costos, los cuales pueden ser seleccionados según las necesidades de control de las alternativas de posicionamiento estratégico de la organización.

4.2.2.6 HOJA DE HALLAZGOS

HALLAZGO.-

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor.

Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad,

ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

4.2.2.6 Elementos del Hallazgo de Auditoría

Desarrollar en forma completa todos los elementos del hallazgo en una auditoría, no siempre podría ser posible. Por lo tanto, el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo informar determinada debilidad importante identificada en el control interno. La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de cómo éste debe ser informado, aunque por lo menos, el auditor debe identificar los siguientes elementos:

4.2.2.6.1 Condición

Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como **“lo que es”**.

4.2.2.6.2 Criterio

Comprende la concepción de **“lo que debe ser”**, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

4.2.2.6.3 Causa

Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es

indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

4.2.2.6.4 Efecto

Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

4.2.2.6.5 Conclusiones

Obtener conclusiones apropiadas de auditoría es una parte del proceso, tan importante como la aplicación de los programas específicos, resume el resultado del trabajo y establecen si los objetivos de auditoría han sido alcanzados. Sin conclusiones apropiadas el trabajo es incompleto.

Todas las conclusiones de auditoría deben ser revisadas por un miembro experimentado del equipo, de mayor jerarquía que aquel que las preparó, pues tienen como propósito preparar el informe a base de la evaluación de:

- Las observaciones derivadas de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Los hallazgos importantes de cada componente examinado.
- Los hallazgos de la auditoría.

Si al evaluar los hallazgos de auditoría se concluye que los informes de gestión y financieros, entre otros están significativamente distorsionados y el error acumulado supera el límite establecido para la significatividad, es necesario realizar lo siguiente:

- Proponer las correcciones o los ajustes necesarios.
- Ampliar el trabajo para obtener una mejor estimación del error más probable.
- Incluir en el informe de auditoría las limitaciones y salvedades o emitir un informe adverso.

4.2.2.6.6 Recomendaciones

Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

La importancia de las recomendaciones en que cumple uno de los fines de la auditoría, es decir, enmendar los errores que se vienen cometiendo que no son observados por los empresarios o funcionarios. Las recomendaciones son dirigidas al titular de la organización examinada a fin de que provea lo conveniente para su cumplimiento.

Las recomendaciones del auditor serán presentadas en el Informe de Auditoría, en forma ordenada, considerando el grado de importancia de acuerdo a la presentación de las Conclusiones

4.2.2.7 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor jefe de equipo da a conocer a los funcionarios responsables de la entidad auditada, a fin de que en un plazo previamente fijado presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna y consideración en el informe.

Su propósito es proporcionar información útil y oportuna, en torno a asuntos importantes que posibilite recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las operaciones y en el Sistema de Control Interno de la entidad.

Los hallazgos de auditoría se refieren a deficiencias o irregularidades identificadas, como consecuencia de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Tan pronto como sea desarrollado un hallazgo de auditoría, el auditor jefe de equipo debe comunicar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, con el objeto de:

- Obtener sus puntos de vista respecto a los hallazgos presentados;
- Facilitar la oportuna adopción de acciones correctivas.

Una vez evaluada la información proporcionada y tan pronto reúna los elementos suficientes que evidencien las presuntas deficiencias o irregularidades, el Auditor Jefe de Equipo procederá a formular los hallazgos de auditoría.

A base de ellos, cursará los respectivos oficios de comunicación, teniendo en consideración lo siguiente:

- a) Reserva.
- b) Materialidad o importancia.
- c) Hallazgos vinculados a la participación y competencia personal de su destinatario.
- d) Recepción acreditada.
- e) Plazo para la recepción de comentarios de la entidad.

4.2.2.7.1 Borrador del Informe de Auditoría

Concluido el Trabajo de Campo, el auditor tendrá como responsabilidad la confección del Informe de Auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contendrá el mensaje del Auditor sobre lo qué ha hecho y cómo lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

En el Borrador del Informe se explican los objetivos y alcance del trabajo, la metodología utilizada, áreas críticas (con los problemas y causas) y el enjuiciamiento de ellas en términos de eficacia, eficiencia y economía, también las soluciones y recomendaciones.

El Borrador del Informe, da constancia del cumplimiento del trabajo y la dirección evalúa el trabajo que se realizó, su utilidad, valorización de resultados y conveniencia de haber hecho la auditoría.

Este informe es presentado a las autoridades competentes de la empresa auditada, con el objetivo de revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y, cautelar el prestigio del Auditor.

Sobre el particular se estima que, deben contemplarse los aspectos siguientes:

Que el Informe de Auditoría esté de acuerdo con:

- Las normas de auditoría aplicables.
- Las normas o políticas establecidas por la propia sociedad de auditoría u órgano de control.
- Las cláusulas del contrato.
- Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.
- Los principios de administración.
- Los conocimientos y experiencias del Auditor.
- Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.

4.2.2.7.2 Conferencia del Informe de Auditoría

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría.

Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del Borrador del Informe a

las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

El informe básicamente contendrá la carta de dictamen, los estados financieros, las notas aclaratorias correspondientes y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

Como una guía para la realización del referido proceso, en cuadro adjunto se establecen los siguientes porcentajes estimados de tiempo, con relación al número de días/hombre programados.

4.2.2.7.3 Informe de Auditoría Definitivo

El Informe de Auditoría, viene a ser el dictamen u opinión firmada por el Auditor después de efectuar el examen para el que fue contratado.

Existen dos formas de Informe:

1. - Informe Corto, es cuando el Auditor presenta su opinión escrita a cerca de la razonabilidad o no de los estados económicos y financieros elaborados por la empresa o entidad, y que fueron revisados y estudiados de acuerdo a los alcances de las Normas Internacionales de Auditoría y los Principios Generalmente Aceptados de Contabilidad.

La estructura de este informe es la siguiente:

- Carta Dictamen.
- Estados Financieros.
- Notas Aclaratorias.

2. - Informe Largo, es cuando el Auditor presenta su opinión escrita sobre la situación en las que se realizaron las operaciones y registros de la empresa o entidad, y abarca la parte administrativa y los sistemas internos de control. Este informe servirá a la alta dirección de la empresa o entidad para la toma de decisiones que incluya acciones correctivas.

La estructura de este informe es la siguiente:

- Carta Dictamen.
- Estados Financieros.
- Notas Aclaratorias.
- Comentarios.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

En el caso del Informe de Auditoría de Gestión, no existe una estructura modelo en la redacción del Informe de Auditoría Administrativa, ya que es muy difícil opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades administrativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como es el balance general en la Auditoría Financiera; en consecuencia en este tipo de examen administrativo, el Auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente.

La elaboración del informe final de auditoría es una de las fases más importante y compleja de la auditoría, por lo que requiere de extremo cuidado en su confección.

El informe debe incluir:

1. **Síntesis.**- La Síntesis del Informe tiene por finalidad resumir la opinión del Auditor indicando las observaciones más significativas e importantes del Informe.

2. **Introducción.**- Consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada. La Información introductoria que se presenta expone, sobre los Antecedentes, Objetivo, Alcance y Naturaleza de la Empresa a examinar.
 - a. **Antecedente.**- El auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. Finalmente se debe consignar o indicar la Fecha de Inicio y Término de Trabajo de Campo o la Auditoría propiamente dicha.
 - b. **Objetivo.**- Se consideran los objetivos de la auditoría administrativa, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.
 - c. **Alcance.**- Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos a examinar, los funcionarios responsables y la comisión encargada de la auditoría administrativa.

3. **Comisión Encargada.**- Se consignan los nombres, apellidos y cargos de los auditores que tienen la responsabilidad de practicar la auditoría administrativa.

4. **Observaciones.-** Las Observaciones de la Auditoría son las informaciones que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades encontradas durante el examen, debiendo contener en forma clara y lógica los asuntos de importancia suficientemente comprensible para los que tener que ver con el informe todas las observaciones deberán ser objeto y basadas en hechos y respaldadas en los Papeles de Trabajo.

5. **Conclusiones.-** Constituyen el resumen de las Observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio profesional del auditor.

Las Conclusiones serán objetivas, basadas en hechos reales y adecuadamente respaldadas en los Papeles de Trabajo. Las conclusiones son enumeradas y presentadas en orden de importancia haciendo mención, si fuera necesario del nombre de los responsables que han incurrido en falta.

6. **Recomendaciones.-** Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración. Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

Las recomendaciones son dirigidas al titular de la organización examinada a fin de que provea lo conveniente para su cumplimiento.

7. **Anexos.**- Son esquemas complementarios que se adjuntan a las auditorías administrativas cuando son necesarios y generalmente sirven de fundamento a las observaciones planteadas.

4.2.2.7.4 Evaluación Continua

El trabajo realizado por el personal de auditores debe ser periódicamente evaluado, a fin de mejorar los procedimientos utilizados durante la auditoría y mejorar los estándares de rendimiento individual.

Un proceso de evaluación periódico permite aumentar las responsabilidades en forma gradual y sustentar las promociones que deban realizarse.