



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**MONOGRAFIAS SOBRE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJOS DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION  
DEL TITULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**REALIZADO POR: SUSANA JARA PERALTA  
PAULINA VELEZ PACHECO**

**CUENCA - ECUADOR  
2007**

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Alejandro, quien con su ternura, amor y comprensión a su inocente manera me ha incentivado para terminar mis estudios

A Lenin mi esposo, amigo y compañero, quien nunca me puso barreras sino siempre me ayudó e incentivó, pensando en una superación para nosotros, porque nunca pensaste en los inconvenientes que significaban mis estudios, sino en el bienestar y oportunidad de superación que esto significa para los tres.

Además por tu dedicación y amor no hubiera podido presentar esta tesis en formato PDF.

Mi dedicación especial a mi Mami Zoila, me brindaste todo lo que necesité para salir adelante por todos tus consejos y enseñanzas, siempre has estado a mi lado, aunque me ha hecho mucha falta tu presencia, se que nunca estaré sola.

Finalmente a mi papá Manuel, mis hermanos y sobrinos que me han dado todo su apoyo y comprensión.

Gracias por todo, aunque me he demorado un poquito, al fin he llegado a la meta.

A todos mil gracias.

**Susi.**

## **DEDICATORIA**

A Domenica mi hija sin cuya comprensión este trabajo no habría terminado y sin ella la vida estaría enormemente vacía. Cada día que pasa me sorprende de cómo habéis agrandado las fronteras de mi corazón y vuestros ojos me revelan maravillas asombrosas de un mundo que jamás habían visto.

A Fernando mi esposo, mi amigo, mi pareja, y compañero del alma yo soy la cometa y tú eres la cuerda ninguno de los dos sube sin la ayuda del otro no fue por accidente que nos conocimos

Gracias a Dios, Creador su fuerza y su inspiración están detrás de este esfuerzo.

**Paulina.**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestras familias que nunca perdieron la fe en nosotras y en nuestros conocimientos

Queremos dar también un especial agradecimiento a todos quienes directa o indirectamente formaron parte del desarrollo de este trabajo, quienes nos ayudaron a ver con otros ojos los esfuerzos que realizamos y nos guiaron en el camino diario hasta lograr la explotación de nuestra fe hasta límites que jamás hubiéramos imaginado.

Y de manera especial a:

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ECON. ALFREDO VEGA

ING. PAUL SACOTO

ECON.CESAR AGUSTO LEON

ING. FRANKLIN ORTIZ

ING. FRANCISCO CALDERON

ING.GUSTAVO CETTOLO

“Lo que parece propio es de responsabilidad de sus autoras”

Susana Jara Peralta

Paulina Vélez Pacheco

## INDICE DE CONTENIDOS

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Dedicatoria.....           | ii |
| Agradecimiento.....        | iv |
| Índice de Contenidos ..... | v  |
| Resumen.....               | ix |
| Abstract .....             | x  |
| Introducción.....          | xi |

## CAPITULO I

### AUDITORIA FINANCIERA DE CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS EN VEGAMON S.A.

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Informe de Auditoría.....                                          | 4  |
| Evaluación del Control Interno: Aspectos generales.....            | 5  |
| Programa de trabajo: Aspectos generales.....                       | 6  |
| Memorando de Planeación.....                                       | 8  |
| Carta de Compromiso.....                                           | 13 |
| Evaluación del control Interno: Ventas y Cuentas por cobrar.....   | 15 |
| Programa de Trabajo: Ventas y Cuentas por cobrar.....              | 16 |
| Cédula Analítica de Cuentas por Cobrar y Ventas.....               | 18 |
| Cédula Analítica: Rotación de Cobranza.....                        | 19 |
| Cédula Analítica: Análisis en detalle de una factura de venta..... | 20 |
| Cédula Sumaria: Ventas.....                                        | 21 |
| Cédula Analítica: Cuentas por cobrar.....                          | 23 |
| Marcas de Auditoria.....                                           | 24 |
| Invitación .....                                                   | 25 |
| Carta de hallazgos.....                                            | 26 |

## **CAPITULO II**

### **PRECIOS DE TRANSFERENCIA “METODO PRECIO DE REVENTA”**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Concepto.....                                                    | 29 |
| Objetivos.....                                                   | 29 |
| Aspectos Generales.....                                          | 30 |
| Importancia.....                                                 | 31 |
| Principio de Arm’s Length o Plena Concurrencia.....              | 31 |
| Las partes vinculadas según la OCDE.....                         | 31 |
| Concepto de Control.....                                         | 31 |
| Supuestos de vinculación.....                                    | 32 |
| La Comparabilidad.....                                           | 33 |
| Rango de Precios.....                                            | 35 |
| Otras consideraciones.....                                       | 36 |
| Principales Métodos de Estudios de Precios de Transferencia..... | 37 |
| Método de Precio de Reventa.....                                 | 37 |
| Precio de Reventa sus ventajas y desventajas.....                | 40 |
| Aspectos que afectan al intentar encontrar un comparable.....    | 40 |
| Método de Reventa según la OCDE.....                             | 42 |
| Glosario de Términos.....                                        | 44 |

## **CAPITULO III**

### **AUDITORIA DE GESTION AL MINISTERIO DE EDUCACION**

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Identificación de Información por Etapas..... | 46 |
| Análisis FODA.....                            | 47 |
| Cuestionario de Control Interno.....          | 48 |
| Debilidades del Control Interno.....          | 49 |
| Fortalezas del Control Interno.....           | 50 |
| Evaluación de Control Interno.....            | 50 |
| Áreas Críticas.....                           | 51 |
| Memorando de Planeación.....                  | 52 |
| Indicadores de Gestión.....                   | 58 |
| Ejecución de Auditoria: Plan Estratégico..... | 61 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Ejecución de Auditoria: Plan Operativo Anual.....                     | 62 |
| Ejecución de Auditoria: Plan Operativo Anual metas y presupuesto..... | 63 |
| Presupuesto del Ejercicio.....                                        | 63 |
| Estado de Situación Patrimonial.....                                  | 69 |
| Estado de Resultados.....                                             | 70 |
| Indicadores.....                                                      | 71 |
| Análisis, Variaciones y Composición del Balance de Situación.....     | 73 |
| Análisis, Variaciones y Composición del Balance de Resultados.....    | 74 |

## **CAPITULO IV**

### **EMPRENDIMIENTOS IMPLEMENTACION DE UN SUPERMERCADO EN SUCUA D'ORIENT MARKET**

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Plan de Negocios.....                                          | 113 |
| Investigación de Mercado: Nuestro Servicio y los Clientes..... | 118 |
| D'Orient Market su Misión y Visión.....                        | 120 |
| La Competencia y Proveedores.....                              | 124 |
| Política del Producto.....                                     | 127 |
| Política de Precios.....                                       | 130 |
| Canales de Distribución.....                                   | 134 |
| Abastecimiento de Productos.....                               | 134 |
| Recursos Humanos.....                                          | 136 |
| Política de Comunicación.....                                  | 138 |
| Proyección de Ventas.....                                      | 140 |
| Plan de Producción, Compras y Gastos Generales.....            | 140 |
| Plan de Inversiones.....                                       | 143 |
| Plan de Financiamiento.....                                    | 144 |
| Instrumentos Financieros.....                                  | 145 |
| Plan de Legalización.....                                      | 146 |
| Indicadores Financieros.....                                   | 149 |
| Flujo de Caja.....                                             | 150 |
| Cronograma de actividades.....                                 | 151 |
| Depreciaciones.....                                            | 152 |

## **CAPITULO V**

### **GERENCIA FINANCIERA “ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA DEL CAUCHO L.R.P.”**

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Reseña Histórica.....                                      | 154 |
| Estructura Organizacional.....                             | 155 |
| La Producción.....                                         | 156 |
| El Mercado: Producto, precios y puntos de venta.....       | 157 |
| Análisis Económico Financiero.....                         | 157 |
| Análisis Financiero.....                                   | 158 |
| Ratios Financieros.....                                    | 158 |
| Balance General.....                                       | 161 |
| Estado de Pérdidas y Ganancias.....                        | 162 |
| Análisis de Liquidez.....                                  | 163 |
| Análisis de Gestión o Actividad.....                       | 168 |
| Análisis de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento..... | 175 |
| Análisis de Rentabilidad.....                              | 179 |
| Margen Bruto.....                                          | 182 |
| Margen Neto.....                                           | 183 |
| Análisis Du-Pont.....                                      | 184 |
| Limitaciones de los Ratios.....                            | 185 |
| Resultado del Análisis.....                                | 188 |

## **RESUMEN**

En esta monografía se ha desarrollado los siguientes trabajos:

1. Auditoría Financiera completa a las cuentas por cobrar y cuenta de ventas de Vegamon S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros demostrándose todos los pasos a seguir desde la Invitación a realizar la auditoria, Memorándum de planeación, papeles de trabajo e informe final;
2. Precios de Transferencia, trabajo en el cuál indicamos su estudio a que empresas se exige y presentamos su aplicación a través del método Precio de Reventa;
3. Auditoría de Gestión la misma que está desarrollada en once etapas indicándose igualmente todo el proceso a seguir para cumplir con este trabajo el cuál se aplicó al Ministerio de Educación;
4. En Emprendimientos se realizó todo lo relacionado al estudio de mercado, análisis de costos y precios, inversiones, plan de negocios y resultados a obtenerse con la Implementación de un Supermercado en Sucua “D’Orient Market” ; y
5. Gerencia Financiera en donde se utilizó los ratios financieros necesarios para analizar los estados de resultados y balance general de los dos últimos años de la Industria de Caucho L.R.P. para concluir con recomendaciones y sugerencias a Gerencia.

Susana Jara Peralta

Paulina Vélez Pacheco

## **ABSTRACT**

This thesis is composed of the following papers:

I .- A complete Financial Audit of the accounts receivable and accounts of sales of Vegamon S.A., an insurance producer advisory agency, which shows all the steps to be followed from the invitation to the audit through the planning memorandum and work papers to the final report.

2.- A study of Transfer Prices, indicating the companies that require it and presenting an application through the resale price method.

3.- A Management Audit that was developed in eleven stages. All the process, which was applied to the Education Ministry, is detailed.

4.- In Entrepreneurship, we made a market study, a cost and price analysis, an investment analysis, and a business plan including the expected results from the implementation of a supermarket called "D' Orient Market" and located in Sucua.

5.- A Financial Management where we used the financial ratios necessary to analyze the income statements and general balance of the last two years in the Rubber Industry L.R.P, to conclude with recommendations and suggestions to management.

## **INTRODUCCION**

Los Contadores Públicos y Auditores tenemos una profesión que en la actualidad está en auge por la diversificación de los servicios que prestamos a través de una aportación a la comunidad empresarial y gubernativa que son de gran importancia. Este Manual de trabajos de Auditoria y Contabilidad describe en un mismo libro distintas facetas y disciplinas de la contaduría tanto teórica como practica, así como aspectos diversos de un contador en distintas fases ya sea en el trabajo operacional o solo como un guía al momento de tomar decisiones.

Los capítulos desarrollados en este trabajo han sido dirigidos y orientados por varios profesionales que han logrado que este manual contenga distintos enfoques y criterios aportados por especialistas y con experiencia práctica en varias materias desarrolladas.

Esta Monografía sobre Contabilidad y Auditoría está dividido en cinco aportes que van desde el desarrollo de los principios, normas y responsabilidades de Auditoria, hasta la viabilización de un proyecto empresarial, pasando por la descripción de las principales ramas de investigaciones, elaboración de informes, utilizando planificación, evaluación, administración, así como programas objetivos y procedimientos que nos han impartidos a lo largo de nuestros estudios.

Se ha comenzado con la aplicación Práctica de una Auditoria Financiera a las cuentas de Ventas y Cuentas por Cobrar en Vegamon S. A. Asesor Productor de Seguros, utilizando una auditoría independiente con programas, objetivos, procedimientos y principios, elaborando los respectivos informes que dan a la gerencia una mejor visión para tomar decisiones sobre estos rubros.

Contiene entre otros aspectos una Guía para la elaboración de un estudio sobre Precios de Transferencia en la legislación del Ecuador, emitiendo una nueva idea sobre la forma de controlar los diversos mecanismos utilizados por las empresas. Un

tema que hoy en día ya se aplica bajo las normas tributarias nacionales e internacionales así como Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

En este trabajo hemos incluido también aspectos que nos informan como regular los precios de transferencia de bienes o servicios para efectos tributarios a través de uno de los Métodos como es el PRECIO DE REVENTA, que procederá exclusivamente como un modelo de control tributario universal, basado en las normas legales tributarias locales de cada país (jurisdicción).

También hemos elaborado un trabajo práctico sobre la Auditoria de Gestión en el que se ha examinado, analizado y evaluado costos como actividades programas u operaciones con el fin de recomendar o promover una correcta administración o mejora el riesgo de control de los patrimonios como es en nuestro caso del Ministerio de Educación manejando criterios de eficiencia, eficacia y economía para la obtención de servicios y bienes de calidad a menor costo.

Frecuentemente las personas nos vemos involucradas en varias funciones actividades o acciones relacionadas con la percepción de una oportunidad y creación de una organización que nos genere eficiencia y competitividad, o una carrera alternativa que nos innove o nos ayude a mejorar nuestro estilo de vida, la oportunidad que hemos encontrado en la implementación de un Supermercado en el Oriente fue alentadora proporcionándonos la oportunidad de dar a conocer que se pueden generar nuevos proyectos inversionistas que generan fuentes de trabajo y crecimiento económico para un país.

Finalmente en nuestro último Modulo de Análisis Financiero nos permitió revisar los estados Financieros de la Empresa Productos y Elaborados del Caucho donde claramente se pudo aprender y aplicar los Ratios Financieros en los Ejercicios Fiscal 2004 y 2005, verificando con claridad que las dediciones tomadas por la Dirección, procediendo a dar sugerencias a través de nuestro Informe. De esta manera nuestro aporte fue dirigido a mejorar la dinámica de la Empresa.



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**TRABAJO DE AUDITORIA FINANCIERA DE CUENTAS POR  
COBRAR Y VENTAS EN VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA  
PRODUCTORA DE SEGUROS**

**REALIZADO POR:  
SUSANA JARA PERALTA  
PAULINA VELEZ PACHECO**

**INSTRUCTOR:  
ING. PAUL SACOTO GARCIA**

**TUTOR:  
ECON. TEODORO CUBERO**

Cuenca, 6 de noviembre de 2006

**INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES SOBRE LOS**  
**RUBROS CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS**

A la Junta General de Accionistas y Directorio de  
**Vegamon S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros**

Hemos examinado el Balance General y el Estado de Resultados de Vegamon S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros en los Rubros Cuentas por Cobrar y Ventas al 31 de julio del 2006. Los Estados Financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía puesto que reflejan el estado de su gestión, nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre los rubros examinados basados en nuestra auditoria.

Nuestra auditoria fue efectuada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y con el propósito de formarnos una opinión sobre los rubros antes mencionados estas normas requieren que una auditoria sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable de si los estados financieros no contiene exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo, e incluye el examen a base de pruebas de la evidencia que soporta las cantidades y revelaciones presentadas en los rubros examinados. Por lo tanto, existe una seguridad razonable de que los estados financieros están libres de errores significativos.

En nuestra opinión los rubros Cuentas por Cobrar y Ventas, presentan razonablemente la situación financiera de Vegamon S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros al 31 de julio del 2006 de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador.

J & V Auditores S.A.

Registro:

025947

# EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Cliente VEGAMON S.A AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS  
 Fecha 27 de octubre de 2006  
 Area Examen Aspectos Generales

PL1

|                                         |                                                                                                                                                   |  |  | Respuestas |    | Análisis |   |   |   | Coment.      |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|------------|----|----------|---|---|---|--------------|
|                                         |                                                                                                                                                   |  |  | Si         | No | Na       | F | O | D |              |
| ORGANIZACIÓN                            |                                                                                                                                                   |  |  |            |    |          |   |   |   |              |
| 1.                                      | Existe un organigrama actualizado?                                                                                                                |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| 2.                                      | Existe un manual con las funciones de los funcionarios, departamentos, y puestos principales?                                                     |  |  |            | x  |          |   |   |   |              |
| NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS |                                                                                                                                                   |  |  |            |    |          |   |   |   |              |
| 3.                                      | Existe manuales, normas o instrucciones escritas                                                                                                  |  |  |            | x  |          |   |   |   |              |
| 4.                                      | Tiene la empresa un Manual de procedimientos contables                                                                                            |  |  |            | x  |          |   |   |   |              |
| 5.                                      | Existe un registro de firmas que contenga las firmas, tilde o iniciales de las personas que pueden autorizar o probar formularios o documentos.?  |  |  |            | x  |          |   |   |   |              |
| 6.                                      | Todos los empleados toman vacaciones anuales?                                                                                                     |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| PERSONAL                                |                                                                                                                                                   |  |  |            |    |          |   |   |   |              |
| 7.                                      | Es aceptable el nivel de eficiencia del personal de contaduría.?                                                                                  |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| 8.                                      | Están definidas las políticas del personal en cuanto a:<br>Selección, Incorporación, Capacitación, Disciplina, Evaluación, Ascensos, Remuneración |  |  |            | x  |          |   |   |   |              |
| 9.                                      | Existe la presunción respecto a que los empleados o funcionarios no tengan intereses directos o indirectos en otras empresas?                     |  |  |            | x  |          |   |   |   |              |
|                                         | En caso afirmativo, existe alguna política al respecto?                                                                                           |  |  |            |    | x        |   |   |   |              |
| 10                                      | Cuando es posible, existe adecuada rotación de cargos o funciones?                                                                                |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| 11                                      | Los empleados o funcionarios en cargos fundamentales o principales están desvinculados en cuanto a su parentesco?                                 |  |  |            | x  |          |   |   |   |              |
| FUNCION DEL CONTADOR                    |                                                                                                                                                   |  |  |            |    |          |   |   |   |              |
| 12                                      | Ante qué funcionario es responsable?                                                                                                              |  |  |            |    |          |   |   |   | Gerente      |
| 13                                      | Sus funciones son independientes de:                                                                                                              |  |  |            |    |          |   |   |   |              |
|                                         | La auditoria de operaciones?                                                                                                                      |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
|                                         | La ejecución de las operaciones?                                                                                                                  |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
|                                         | La custodia de valores o activos?                                                                                                                 |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| CONTABILIDAD E INFORMACION GERENCIAL    |                                                                                                                                                   |  |  |            |    |          |   |   |   |              |
| 14                                      | Están todos los empleados y los registros contables bajo correcta supervisión del personal superior del sector?                                   |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| 15                                      | Se utiliza un plan de cuentas?                                                                                                                    |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
|                                         | Cuándo fue la última vez que se cambio el plan?                                                                                                   |  |  |            |    |          |   |   |   | Abr-06       |
| 16                                      | Existe un manual de procedimientos contables?                                                                                                     |  |  |            | x  |          |   |   |   |              |
|                                         | Esta actualizado?                                                                                                                                 |  |  |            | x  |          |   |   |   |              |
| 17.                                     | Con respecto a los asientos de diario están los mismos:                                                                                           |  |  |            |    |          |   |   |   |              |
|                                         | Debidamente explicados y respaldados?                                                                                                             |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
|                                         | Aprobados por un funcionario de jerarquía? Quién es?                                                                                              |  |  |            |    |          |   |   |   | Gerente      |
|                                         | Son previamente autorizados antes de incorporarse a la contabilidad?                                                                              |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| 18.                                     | Se prepara o entregan a la dirección estados contables mensualmente acompañados de un análisis y comentarios apropiados?                          |  |  |            | x  |          |   |   |   |              |
| 19.                                     | Existe control de los costos y gastos por medio de presupuestos?                                                                                  |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| 20.                                     | La información remitida a la Dirección Superior es:                                                                                               |  |  |            |    |          |   |   |   |              |
|                                         | Objetiva? Relevante? Oportuna? Precisa?                                                                                                           |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| 22.                                     | Se preparan presupuestos?                                                                                                                         |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| 23.                                     | Son adecuados los medios con los que procesan la información?                                                                                     |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |
| 24.                                     | De qué tipo son Manuales o Procesamiento electrónico de datos?                                                                                    |  |  |            |    |          |   |   |   | Son manuales |
| AUDITORIA INTERNA                       |                                                                                                                                                   |  |  |            |    |          |   |   |   |              |
| 27.                                     | Existe departamento de Auditoría Interna?                                                                                                         |  |  | x          |    |          |   |   |   |              |

SE ENTREVISTO A: Econ. Alfredo Vega M.

REALIZADO POR : Paulina Vélez

SUPERVISADO POR: Econ Teodoro Cubero

## PROGRAMA DE TRABAJO

PL2

CLIENTE: VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

Nº 1

AUDITORIA AL: 31 DE JULIO DE 2006

ÁREA DE EXAMEN:

## ASPECTOS GENERALES

|                                                                                                                                                                                                                                 | REF.  | FECHA | EL<br>AF |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|----------|
| (1) OBJETIVOS:                                                                                                                                                                                                                  |       |       |          |
| a) Examinar la aplicación de los PCGA                                                                                                                                                                                           |       |       |          |
| 1. Aplicación adecuada                                                                                                                                                                                                          |       |       |          |
| 2. Aplicación uniforme                                                                                                                                                                                                          |       |       |          |
| b) Verificar que se estén cumpliendo las disposiciones legales generales que rigen en la empresa                                                                                                                                |       |       |          |
| c) Obtener toda la información necesaria                                                                                                                                                                                        |       |       |          |
| (2) PROCEDIMIENTOS                                                                                                                                                                                                              |       |       |          |
| a) CONTROL INTERNO                                                                                                                                                                                                              |       |       |          |
| 1) EN RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                              |       |       |          |
| a) Obtener una copia del organigrama actualizado                                                                                                                                                                                |       |       |          |
| b) Observar que las estructuras establecidas por el organigrama se respeten                                                                                                                                                     |       |       |          |
| 2) EN RELACIÓN CON LA AUTORIZACION, EJECUCION Y CONTROL DE LAS OPERACIONES                                                                                                                                                      |       |       |          |
| a) Cerciorarse de que existan manuales de procedimientos y curso gramas                                                                                                                                                         |       |       |          |
| b) Obtener una copia del programa maestro de actividades de auditoría interna                                                                                                                                                   |       |       |          |
| c) Obtener copias de los informes de auditoría interna y subrayar las conclusiones y recomendaciones más interesantes, a efectos de comprobar su posterior aceptación.                                                          |       |       |          |
| d) Evaluar la política de seguros y auto seguros de la empresa                                                                                                                                                                  |       |       |          |
| e) Obtener un listado de los seguros en vigencia que indique como mínimo los bienes asegurados, riesgos cubiertos y vigencia de la póliza                                                                                       |       |       |          |
| f) Solicitar a las Cías. Aseguradoras confirmación de la vigencia de algunas pólizas                                                                                                                                            |       |       |          |
| g) Obtener una copia actualizada del plan de cuentas y examinarlo con sentido crítico, prestando especial atención a su utilidad para la confección rápida y oportuna para la preparación de estados e informes contables.      |       |       |          |
| h) Cersionarse de la existencia de un manual de cuentas o manual de procedimientos contables y observar que el mismo contenga normas claras y precisas acerca del uso de cada cuenta o de la contabilización de cada operación. |       |       |          |
| 3) EN RELACIÓN CON EL PERSONAL                                                                                                                                                                                                  |       |       |          |
| a) Evaluar la calidad del trabajo efectuado por el personal de la empresa                                                                                                                                                       |       |       |          |
| b) Estudiar las normas vinculadas con:                                                                                                                                                                                          |       |       |          |
| 1. La rotación de puestos                                                                                                                                                                                                       |       |       |          |
| 2. la obligación de tomar vacaciones anuales a empleados en puestos importantes eventualmente                                                                                                                                   |       |       |          |
| b) AUDITORIA DE LOS RUBROS                                                                                                                                                                                                      |       |       |          |
| a) VISITA PRELIMINAR                                                                                                                                                                                                            |       |       |          |
| LEGAJO PERMANENTE                                                                                                                                                                                                               |       |       |          |
| DATOS GENERALES DE LA EMPRESA                                                                                                                                                                                                   |       |       |          |
| 1. Nombre exacto (Razón social)                                                                                                                                                                                                 | PL3-1 | 1-nov | SJ       |
| 2. Domicilio de las oficinas, plantas, sucursales y bodegas                                                                                                                                                                     | PL3-1 | 1-nov | SJ       |
| DATOS SOBRE EL NEGOCIO                                                                                                                                                                                                          |       |       |          |
| 1. Principales productos y mercaderías vendidas                                                                                                                                                                                 | PL3-1 | 1-nov | SJ       |
| 2. Principales proveedores                                                                                                                                                                                                      | PL3-2 | 1-nov | SJ       |
| 3. Principales clientes                                                                                                                                                                                                         | PL3-2 | 1-nov | SJ       |
| 4. Políticas especiales de administración                                                                                                                                                                                       | PL3-2 | 1-nov | SJ       |
| 5. Políticas especiales de producción                                                                                                                                                                                           | PL3-2 | 1-nov | SJ       |
| 6. Políticas especiales de comercialización                                                                                                                                                                                     | PL3-2 | 1-nov | SJ       |
| 7. Políticas especiales de personal                                                                                                                                                                                             | PL3-2 | 1-nov | SJ       |

## PROGRAMA DE TRABAJO

PL2

Nº 2

CLIENTE: VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

AUDITORIA AL: 31 DE JULIO DE 2006

ÁREA DE EXAMEN:

ASPECTOS GENERALES

|                                                                                                                                                                                                               | REF.  | FECHA  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| <b>DATOS DE TIPO LEGAL</b>                                                                                                                                                                                    |       |        |
| a) Revisar la escritura de constitución o contrato de la sociedad para verificar:                                                                                                                             | PL3-1 | 01-nov |
| 1. Nombre exacto de la empresa                                                                                                                                                                                | PL3-1 | 01-nov |
| 2. Domicilio legal                                                                                                                                                                                            | PL3-1 | 01-nov |
| 3. Objetivo                                                                                                                                                                                                   | PL3-1 | 01-nov |
| 4. Composición del Capital (Clases de acciones, cantidad de las mismas y su derecho a voto)                                                                                                                   |       |        |
| 5. Disposiciones sobre dividendos para acciones preferidas                                                                                                                                                    | PL3-1 | 01-nov |
| 6. Fecha de cierre del ejercicio económico                                                                                                                                                                    | PL3-1 | 01-nov |
| Restricción a las distribuciones de ganancias                                                                                                                                                                 | PL3-1 | 01-nov |
| Modo de cálculo de dividendos sobre acciones preferidas                                                                                                                                                       | PL3-1 | 01-nov |
| Normas sobre quórum y toma de decisiones                                                                                                                                                                      | PL3-1 | 01-nov |
| Requisitos para celebrar Juntas Extraordinarias                                                                                                                                                               | PL3-1 | 01-nov |
| Nombramiento de directores                                                                                                                                                                                    | PL3-1 | 01-nov |
| Nombramiento de comisiones o comités                                                                                                                                                                          | PL3-1 | 01-nov |
| Facultades del Directorio                                                                                                                                                                                     | PL3-1 | 01-nov |
| Nombramiento de Comisario                                                                                                                                                                                     | PL3-1 | 01-nov |
| Fecha y número de Inscripción en el Registro Mercantil                                                                                                                                                        | PL3-1 | 01-nov |
| b) Revisar de existir las escrituras de modificación de los estatutos                                                                                                                                         | N/A   |        |
| 1. Descripción del cambio                                                                                                                                                                                     | N/A   |        |
| 2. Fecha y número de Inscripción en el Registro Mercantil                                                                                                                                                     |       |        |
| c) Extraer los datos más importantes de las actas de Junta General. Si no son demasiadas en número ó voluminosas en su contenido sacar copias y resaltar en estas lo relevante. (efectos presentes y futuros) | N/A   |        |
| **** Observar que todo efecto contable de lo resuelto por la Junta general haya sido considerado                                                                                                              |       |        |
| d) Extraer los datos más importantes de las actas de Directorio                                                                                                                                               | N/A   |        |
| <b>DATOS SOBRE CONTRATOS O CONVENIOS</b>                                                                                                                                                                      |       |        |
| 1. Préstamos a largo plazo                                                                                                                                                                                    | N/A   |        |
| 4. Contratos colectivos de trabajo                                                                                                                                                                            | N/A   |        |
| 5. Administración del negocio o de parte de él                                                                                                                                                                | N/A   |        |
| 6. Alquileres                                                                                                                                                                                                 | N/A   |        |
| 7. Contratos de agenciamiento                                                                                                                                                                                 | C5-1  |        |
| <b>DATOS SOBRE PROPIEDADES INMUEBLES</b>                                                                                                                                                                      |       |        |
| Escrituras de propiedad de los inmuebles                                                                                                                                                                      | N/A   |        |
| **** Corroborar al analizar bienes de uso                                                                                                                                                                     |       |        |
| <b>DATOS SOBRE SOCIEDADES DEL MISMO GRUPO ECONOMICO</b>                                                                                                                                                       |       |        |
| 1. Controladas                                                                                                                                                                                                | N/A   |        |
| 2. Controlantes                                                                                                                                                                                               | N/A   |        |
| 3. Vinculadas                                                                                                                                                                                                 | N/A   |        |
| 4. Afiliadas                                                                                                                                                                                                  | N/A   |        |
| **** Corroborar al analizar inversiones y patrimonio neto                                                                                                                                                     |       |        |

Empresa: VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

Período que cubre la auditoría: del 1 de enero al 31 de julio del 2006

## **MEMORANDO DE PLANEACION**

### **1. Misión:**

Emitir una opinión sobre los rubros Cuentas por cobrar y transacciones de Ventas.

### **2. Objetivos:**

- a) Examinar la aplicación de los PCGA
  - 1. Aplicación adecuada
  - 2. Aplicación uniforme
- b) Verificar que se estén cumpliendo las disposiciones legales generales que rigen en la empresa
- c) Obtener toda la información necesaria
- d) Dictaminar los rubros examinados al 31 de julio de 2006

### **3. Investigación Preliminar:**

**Tipo de Empresa:** Vegamon S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, está ubicada en la Av. Jaime Roldós 4-80 y Huayna-Capac; fue constituida mediante escritura pública otorgada en Cuenca el 14 de agosto de 1991, e inscrita en el Registro Mercantil bajo el número 211 el 3 de septiembre del mismo año. El capital suscrito de la Empresa es de Mil dólares dividido en mil acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una, numeradas del cero, cero, cero, uno al mil inclusive. La empresa cuenta con Junta de Socios, el Gerente Econ. Alfredo Vega, Subgerente Susana Vega, Contadora Noemí Peralta, Secretaría Unidad 1 (Emisión y Siniestros), Secretaria Unidad 2 (Emisión y Siniestros), y en el Departamento de Sistemas un programador y una persona de mantenimiento del sistema.

**Objetivo de la Empresa:** La sociedad tiene por objeto gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada autorizada a operar en el país. Ejercer actividades de mediación entre la Compañía

aseguradora y los asegurados mediante la contratación de pólizas de seguros, asesoramiento, revisión y más actividades conexas.

**Otros datos legales:** Las Juntas Generales de Accionistas, se reunirán en cualquier época para tratar únicamente sobre los asuntos puntualizados en la convocatoria, la convocatoria a sesión de Junta General sea ordinaria o extraordinaria se la realizará mediante publicación en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio de la compañía, la misma que se efectuará por lo menos con ocho días de anticipación a la fecha de la reunión, sin contar ni el día de la convocatoria ni el día de la sesión. La convocatoria a sesión de Junta General serán solicitada por el Presidente o el Gerente.

Los accionistas tendrán derecho a voto en las sesiones de Junta General, en proporción al valor pagado de sus acciones.

Para que la Junta General pueda reunirse válidamente en primera convocatoria deberán asistir a ella quienes representen por lo menos el cincuenta por ciento del capital pagado de la compañía, en caso de no asistir el porcentaje indicado se procederá a una segunda convocatoria, la que no podrá demorar más de treinta días de la fecha señalada para la primera reunión, en cuyo caso la sesión se podrá instalar con el número de accionistas presentes, debiendo constar este particular en la convocatoria, que se realice. Las decisiones se tomarán por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión.

#### **Políticas y Prácticas Financieras:**

- a) La facturación de comisiones a las Compañías de Seguros se las realiza cuando existen algunas pólizas cobradas de la misma compañía o cada semana.
- b) Los cobros se los realiza con cheque cruzado a nombre de VEGAMON S.A., por lo que los depósitos son completos.
- c) La Gestión de las cuentas grandes están a cargo del Gerente, quién negocia tasa de la prima, deducible, forma de pago de la prima y cláusulas de la póliza.

- d) Se entregan mensualmente cuadro de ingresos por compañía de seguros, ramo y unidad, y los gastos realizados.
- e) Las técnicas de Auditoria para obtención de evidencia son las siguientes:
  - **Estudio General** : en las Cuentas por Cobrar y Transacciones en Ventas
  - **Inspección**: Arqueo de cuentas por cobrar
  - **Conciliación y cotejación**: Se realizará entre los contratos de Agenciamiento y la facturación de las comisiones.
  - **Indagación e Investigación**: Se obtendrá información verbal para la evaluación del control interno.

**Principales Proveedores:** Tenemos a: Mesilsa, Proquiandinos, Imprenta Monsalve, SOLCA, Hospital Monte SINAI

**Principales Clientes:** Atlas, Alianza, AIG Metropolitana, Panamericana

#### **4. Procedimientos a utilizar:**

- a) Estudio, evaluación y estudio del sistema contable y del control interno
- b) Realización de investigaciones y verificación de las operaciones contables y saldos de las cuentas por cobrar y transacciones en Ventas.

#### **Riesgos inherentes al control:**

- El manejo de la facturación, cuentas por cobrar, depósitos y pagos a proveedores está a cargo de una sola persona.

Riesgo de Control: No existe segregación de funciones, No se está realizando un control al funcionario a cargo de cuentas por cobrar.

Riesgo Inherente: Manipulación de datos

- No se está facturando las comisiones a tiempo ocasionando iliquidez en la empresa.

Riesgo de Control: No hay una supervisión apropiada sobre esta función

Riesgo Inherente: Falta de flujos de efectivo

## 5. Visitas

**5.1. Visita Preliminar:** De acuerdo con Gerencia se realizará la auditoria a los rubros específicos de Cuentas por Cobrar y transacciones en Ventas, iniciando desde las políticas establecidas hasta el manejo y ejecución del control interno, se hará visitas a facturación y cuentas por cobrar.

**5.2. Auditoria Final:** Siguiendo los programas de Auditoria analizaremos los saldos de los rubros señalados con el fin de establecer el dictamen.

**5.3. En el Trabajo:** Para la realización de la Auditoria, se harán visitas frecuentes, mientras se desarrolla el trabajo.

**5.4. Posterior:** Una vez terminado y entregado el informe de auditoría, se realizará una reunión con el cliente para conocer las opiniones sobre el informe y así aclarar todas las expectativas que tenga con respecto al informe, y a las sugerencias que se le anotan.

## 6. Presupuesto de Tiempo:

| <u>Resumen</u>    | <u>Preliminar</u> | <u>Final</u> | <u>Total</u> |
|-------------------|-------------------|--------------|--------------|
| <u>Planeación</u> |                   |              |              |
| 50                | 30                | 50           | 130          |

## 7. Personal Involucrado

### Del Cliente

Econ. Alfredo Vegamon  
Susana Vegamon S.A.  
Noemí Peralta  
Abdón Riquetti  
Priscila Rodríguez

### Cargo

Gerente General  
Subgerente  
Contador  
Ing. Sistemas  
Asistente

### De la Auditoria

Susana Jara y Paulina Vélez  
Econ. Teodoro Cubero

Socios  
Gerente

## **8. Costo de la Auditoria**

De acuerdo a nuestra carta convenio se establece los Honorarios en un valor de \$1.000,00

## **9. Fecha de Reuniones:**

- a) Para la Planeación: Octubre 28/2006
- b) Conclusión de la Auditoria Preliminar: Presentando Memorando Interno y establecidos aspectos relacionados al control interno
- c) Discusión del Memorando de Control Interno:
  - Con el cliente: Octubre 31/10
  - Con la Auditoria: Noviembre 1/06
- d) Presentación del Memorando de Control Interno Definitivo:
- e) Para discutir el informe: 6 de noviembre
- f) Entrega del Informe Final de Auditoria: 10 de noviembre

Hecho por

Equipo de Auditoria

Revisado por: Econ. Teodoro Cubero

## **CARTA DE COMPROMISO**

Cuenca, 26 de octubre de 2006

Señor

**ECON. ALFREDO VEGA MONSALVE**

**GERENTE GENERAL**

**VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS**

Edificio el Consorcio Oficina 302

Cuenca.-

Estimado señor Vega:

Agradecemos que se haya reunido con nosotros para comentar los requisitos de nuestro futuro compromiso.

Efectuaremos un examen específico de los rubros CUENTAS POR COBRAR Y TRANSACCIONES DE VENTAS, de la Empresa Vegamon S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, del 1 de enero al 31 de julio del 2006. Nuestro examen se realizara de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y por lo tanto incluirá cuantas pruebas de datos y procedimientos de contabilidad consideremos necesarias.

El objetivo de nuestro compromiso es la realización de una revisión de los rubros mencionados anteriormente y, una vez acabada y sujeta a los hallazgos, la expresión de una opinión sobre los mismos. Un examen realizado según las normas de auditoría generalmente aceptadas esta sometido a unas limitaciones y existe un riesgo importante de que los errores o irregularidades, si existen, no puedan ser detectados. Sin embargo, si durante el curso de nuestra revisión observamos la existencia de tales errores o irregularidades, se lo haremos saber de inmediato. Si después se mostrara interesado en que ampliemos nuestros procedimientos normales de auditoría, estaríamos dispuestos a comentar con usted sobre la preparación de un compromiso aparte a tal efecto.

La facturación por los servicios mutuamente acordados en esta carta se basará en nuestras tarifas normales y no se estima que supere los US\$ 1.000,00. Nuestras facturas, que incluirán también gastos por su cuenta, se enviarán mensualmente, de forma que se pueda establecer fácilmente una relación entre la cantidad facturada y el trabajo realizado. Este compromiso incluye únicamente aquellos servicios descritos específicamente en esta carta.

Si está de acuerdo con las condiciones establecidas en esta carta, firme, por favor, una copia y devuélvala para que procedamos a su archivo. Estamos agradecidos por darnos la oportunidad de trabajar con usted y continuar manteniendo esta asociación.

Atentamente,

Paulina Vélez Pacheco  
Socio

#### **ACEPTACION**

VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Econ. Alfredo Vega M.  
GERENTE GENERAL

**FORMULARIO PARA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**

**CLIENTE:** VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

**FECHA DE EXAMEN:** AUDITORIA DEL 1 DE NERO DEL 2006 AL 31 DE JULIO 2006

**AREA DE EXAMEN:** VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR

|                                                                                                  | RESPUESTAS |    |     | ANALISIS |   |   |   | COMENTARIOS                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|-----|----------|---|---|---|------------------------------------------------------|
|                                                                                                  | SI         | NO | N/A | F        | O | D | A |                                                      |
| <b>ORGANIZACION</b>                                                                              |            |    |     |          |   |   |   |                                                      |
| 1. Existen arqueos físicos validando las cuentas x cobrar                                        |            | X  |     |          |   | X |   |                                                      |
| 2. Los empleados que llevan cuentas por cobrar cumplen alguna de estas funciones:                |            |    |     |          |   |   |   |                                                      |
| 3. a) Autorizan prestamos al personal?                                                           | X          |    |     |          |   |   | X |                                                      |
| b) Gestionan las cuentas por cobrar?                                                             | X          |    |     |          |   |   | X |                                                      |
| c) Autorizan dar de baja las cuentas?                                                            |            | X  |     |          | X |   |   |                                                      |
| d) Realizan cobros y manejan los auxiliares?                                                     | X          |    |     |          |   |   |   |                                                      |
| 4. Se concilian los auxiliares con los documentos que respaldan el crédito?                      |            | X  |     |          |   | X |   |                                                      |
| 5. Se revisa las transacciones de anticipos a empleados?                                         | X          |    |     | X        |   |   |   |                                                      |
| 6. Existe un funcionario que autorice excepciones?                                               | X          |    |     | X        |   |   |   |                                                      |
| 7. Se determina cual es el origen de los documentos de ventas?                                   |            | X  |     |          |   |   | X | NO SE COTEJA LO FACTURADO CON LAS POLIZAS INGRESADAS |
| 8. Quien es el encargado de los documentos y qué clase de custodia tiene?                        |            |    |     |          | X |   |   | SUBGERENTE Y CUSTODIA TOTAL                          |
| 9. Los documentos están independientes del cajero y del contador?                                | X          |    |     |          |   |   | X |                                                      |
| 10. Son autorizados por un funcionarios los documentos y modificaciones a los mismos             |            | X  |     |          | X |   |   |                                                      |
| 11. Existe una orden pre numerada y aceptada por las compañías de seguros para su facturación?   | X          |    |     |          | X |   |   | SOLO CON ALGUNAS COMPAÑIAS                           |
| 12. Se revisa que concuerde la facturación con lo estipulado en los contratos de agenciamientos? |            | X  |     |          |   |   | X |                                                      |
| 13. Existe un control sobre los valores a facturarse antes de la emisión correspondiente         | X          |    |     |          |   |   |   |                                                      |
| 14. Las facturas son pre numeradas y existe un orden cronológico en su emisión?                  | X          |    |     | X        |   |   |   |                                                      |
| 15. Existen resúmenes diarios de las facturas emitidas con los que se puedan cotejar             |            | X  |     |          |   |   | X |                                                      |
| 16. Existe una verificación interna en corrección matemática de las facturas                     |            | X  |     |          |   |   | X |                                                      |
| 17. Se cotejan los asientos diarios con el resumen de ventas                                     | X          |    |     | X        |   |   |   |                                                      |
| 18. Se contabilizan las facturas en orden cronológico                                            |            | X  |     |          |   | X |   |                                                      |
| 19. El pase de auxiliar de clientes se realiza de forma independiente del diario y del mayor?    |            | X  |     |          |   |   | X | NO EXISTE UN AUXILIAR QUE SE LLEVE POR COMPAÑIA      |
| 20. Existen controles físicos sobre los registros de cuentas por cobrar?                         |            | X  |     |          |   | X |   |                                                      |
| 21. Se hace un conciliación entre el libro mayor y el auxiliar de clientes?                      |            | X  |     |          |   | X |   |                                                      |
| 22. Existe protección de documentos                                                              | X          |    |     | X        |   |   |   |                                                      |

SE ENTREVISTO A : SUSANA VEGA Y NOEMI PERALTA

REALIZADO POR :  
SUSANA JARA Y PAULINA VELEZ

SUPERVISADO POR :  
ECON.TEODORO CU BERO

**PROGRAMA DE TRABAJO**

CLIENTE: VEGAMON S.A AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS  
 AUDITORIA: AUDITORIA DEL 1 DE ENERO DEL 2006 AL 31 DE JULIO 2006  
 AREA DE: VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR  
 EXAMEN:

C2 / N° 1

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | REF  | FECHA  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|
| <b>(1) OBJETIVO Comprobar:</b><br>Que existan las cuentas por cobrar y que sean derechos legítimamente adquiridos por la empresa y se puedan ejecutar sobre ellos ese derecho<br>a) Que la presentación de los saldos examinados y las informaciones vinculadas con ellas se hayan efectuado de acuerdo con los PCGA<br>b) Considerar el control interno sobre cuentas por cobrar y la transacciones de ventas<br>c) Determinar si la cantidad de los Estados financieros es la correcta (integridad, existencia, derecho)<br>d) Determinar si las cuentas por cobrar están debidamente clasificadas (presentación)<br>e) Determinar si las transacciones en ventas y cuentas por cobrar se han presentado con valores reales<br>f) Determinar la valuación y probabilidad de cobro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      |        |
| <b>(2) PROCEDIMIENTOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |        |
| <b>a) CONTROL INTERNO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |        |
| <b>1) EN RELACIÓN CON FACTURACION</b><br>a) Que la valuación y probabilidad de cobro sean reales<br>b) Que los valores facturados sean los que corresponden a los porcentajes fijados en los contratos de agenciamiento firmados<br>c) Obtener copias de las facturas de ventas de un periodo para comparar con el respectivo auxiliar<br>d) Comprobar la secuencia numérica de las facturas correspondientes al periodo revisado<br>e) Que las notas de crédito emitidas sean consideradas al momento de las facturaciones<br><br><b>2) EN RELACIÓN CON LA COBRANZA</b><br>a) Que los recibos de cobros seleccionados de un día sean cotejados con los depósitos del día<br>b) Que los valores de la boleta del banco y el libro de caja sean observados que estén hechos oportunamente y en las mismas especies recibidas<br>c) Confirmar selectivamente los documentos que se encuentren por cobrar a la fecha del examen<br><br><b>3) EN RELACIÓN CON EL REGISTRO</b><br>a) Que todas las facturas hayan sido contabilizados en el diario y de acuerdo con los PCGA<br>b) Que la contabilización de las facturas y cobros recibidos sean en orden cronológico<br>c) Que las operaciones de registros contables de cobranza y facturación no estén a cargo del contador y que exista segregación de funciones<br>d) Que existan constancia de las autorizaciones en casos de anticipos para los registros contables<br>Que los anticipos solicitados estén debidamente respaldados con las firmas de autorización para su<br>e) Contabilización<br>f) Que las notas de crédito emitidas hayan sido registradas y estén afectas a las facturas que las originaron |      |        |
| <b>b) AUDITORIA DE LOS RUBROS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |        |
| <b>VISITA PRELIMINAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |        |
| <b>1. RUBRO VENTAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |        |
| a) obtener un análisis de las transacciones en ventas (comisiones por cobrar) y previamente valorar la cobrabilidad al analizar saldos y movimientos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | C6   | 02-nov |
| b) Cotejar los saldos de ventas (comisiones por cobrar) con el Balance - Mayor - Diario - Documento de respaldo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | C6   | 02-nov |
| c) Comprobar la constancia de las aprobaciones en facturas por ventas y la aceptación por los clientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | C5-2 | 02-nov |

**PROGRAMA DE TRABAJO**

CLIENTE: VEGAMON S.A AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

**C2 / N° 2**

AUDITORIA AL: AUDITORIA DEL 1 DE ENERO DEL 2006 AL 31 DE JULIO 2006

ÁREA DE EXAMEN:

**VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                       | REF           | FECH<br>A | ELAB    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|
| d)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Examinar los registros de transacciones en ventas para verificar los pases correspondientes por el periodo seleccionado y casos de anticipo sobre ventas                              | C6 C3         | 02-nov    | SJ - PV |
| e)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Revisar los cálculos efectuados en los porcentajes facturados y notas de crédito afectadas en las facturaciones seleccionadas                                                         | C5 C5-2       | 02-nov    | SJ - PV |
| f)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Practicar un muestreo para la evolución del sistema de registro de las transacciones que afectan los saldos de transacciones en ventas                                                | C3            | 02-nov    | SJ - PV |
| g)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ver si el historial de los documentos que respaldan la facturación se encuentran firmados y enviados para su respectiva legalización al ente de control correspondiente               | C5 C5-1       | 02-nov    | SJ - PV |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |               |           |         |
| <b>• RUBRO CUENTAS POR COBRAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                       |               |           |         |
| a)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | obtener un detalle sobre las cuentas por cobrar , clasificando por fechas de emisión y evaluar los saldos para verificar la cobrabilidad oportuna con atraso o si no han sido pagados | C7            | 03-nov    | SJ - PV |
| b)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | cotejar los saldos de cuentas por cobrar con los respectivos ingreso diarios y documentos                                                                                             | C6 C7         | 03-nov    | SJ - PV |
| c)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Comprobar de que los valores de cuentas por cobrar estén considerados los anticipos solicitados y sean considerados y contabilizados razonablemente                                   | C3            | 03-nov    | SJ - PV |
| d)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | examinar la cobrabilidad de las cuentas por cobrar o anticipos para determinar si es necesario crear alguna provisión                                                                 | C4            | 03-nov    | SJ - PV |
| e)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | revisar el tiempo medio que las cuentas permanecen sin cobrar midiendo la eficiencia del manejo de capital invertido en cuentas por cobrar                                            | C6 C7         | 03-nov    | SJ - PV |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | practicar un muestreo de los ingresos recibidos para verificar su registro en cuenta cantidad y periodo                                                                               | C5 C5-2<br>C3 | 03-nov    | SJ - PV |
| <b>VISITA FINAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                       |               |           |         |
| Sobre las cuentas de control, examinar los movimientos habidos entre la fecha de circulación, y fecha de cobro, comprobando que los movimientos contabilizados son razonablemente normales y provienen de los asientos recurrentes (ventas, recepción y endoso de documentos y cobranzas). Investigar en su caso los asientos anormales en función de su concepto o de los movimientos involucrados |                                                                                                                                                                                       |               |           |         |
| Al practicar los cotejos entre los listados de cuentas por cobrar y los correspondientes registro individuales, observar la antigüedad de las diversas partidas, con el propósito de evaluar los días de cobrabilidad en base a las gestión del departamento de cobranza                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                       |               |           |         |
| Investigar la razón de los saldos acreedores, examinando los comprobantes respaldatorios del caso (órdenes de compra del clientes y otros)                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                       |               |           |         |
| Examinar el corte de ventas, es decir determinar que las ventas que se han imputadas correctamente en el examen del periodo revisado.                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |               |           |         |

Cliente: **VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS**  
 Fecha de análisis: **31 DE JULIO DE 2006**  
 Cuenta: **CUENTAS POR COBRAR Y VENTAS**

**C3**

| CEDULA ANALITICA |            |                   |            |             |        |            |                |
|------------------|------------|-------------------|------------|-------------|--------|------------|----------------|
| No. Fac.         | Fecha Fac  | Cliente           | Valor Neto | IVA Cobrado | Total  | Fecha Dep. | Valor Depósito |
| 817              | 16/01/2006 | AIG Metropolitana | 738,04     | 88,56       | 826,60 | 24/01/2006 | 253,54         |
|                  |            |                   |            |             |        |            |                |

#### Análisis realizado

|                  |        |   |
|------------------|--------|---|
| Valor por cobrar | 826,60 | ₡ |
| Anticipo         | 500,00 | ₡ |
| Retenciones      | 73,06  | ₡ |
| Valor depósito   | 253,54 | ₡ |

- ₡ Valor cotejado entre comprobante de Ingreso, boleta de depósito, registro contable
- ₡ Cotejado comprobante de ingreso 2083 y revisión cuadro analítico r
- ₡ Revisado con original de carta de solicitud de anticipo
- ₡ Revisado con original comprobante de retención y cotejado con el asiento de diario
- ¶ factura de muestreo

#### Notas Generales

Al realizar la revisión física de los documentos de respaldo no se encontró ninguna deficiencia en todo el proceso existe carta de respaldo de autorización de solicitud de anticipo, que las contabilizaciones están correctas en cuanto al anticipo, a las retenciones y depósito en el Banco

Elaborado por  
Fecha

SJ y PV  
2 y 3 Nov

Cliente: **VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS**  
 Fecha de análisis: 31 DE JULIO DE 2006  
 Cuenta: CUENTAS POR COBRAR

**C4**

**CEDULA ANALITICA**  
**ROTACION DE COBRANZA**

| No. Fac. | Fecha Fac  | Cliente             | Valor Neto | IVA Cobrado | Total    | Fecha de cobro | Dias Rotación Cobro |
|----------|------------|---------------------|------------|-------------|----------|----------------|---------------------|
| 825      | 03/02/2006 | Bolívar             | 51,90      | 6,23        | 58,13    | 16/02/2006     | 13                  |
| 826      | 03/02/2006 | AIG Metropolitana   | 426,56     | 51,19       | 477,75   | 14/02/2006     | 11                  |
| 841      | 07/04/2006 | Atlas               | 1.090,48   | 130,86      | 1.221,34 | 29/05/2006     | 52                  |
| 842      | 07/04/2006 | Atlas               | 2.541,62   | 304,99      | 2.846,61 | 29/05/2006     | 52                  |
| 843      | 07/04/2006 | Bolívar             | 554,44     | 66,53       | 620,97   | 25/04/2006     | 18                  |
| 845      | 17/04/2006 | Atlas               | 159,61     | 19,15       | 178,76   | 29/05/2006     | 42                  |
| 850      | 03/05/2006 | Aseguradora del Sur | 92,26      | 11,07       | 103,33   | 25/05/2006     | 22                  |
| 854      | 16/05/2006 | Atlas               | 455,90     | 54,71       | 510,61   | 29/05/2006     | 13                  |
| 855      | 19/05/2006 | Panamericana        | 1.236,09   | 148,33      | 1.384,42 | 06/06/2006     | 18                  |
| 856      | 19/05/2006 | AIG Metropolitana   | 330,74     | 39,69       | 370,43   | 30/05/2006     | 11                  |
| 860      | 05/06/2006 | Panamericana        | 188,70     | 22,64       | 211,34   | 03/07/2006     | 28                  |
| 865      | 22/06/2006 | Panamericana        | 73,05      | 8,77        | 81,82    | 03/07/2006     | 11                  |

€ Cotejado fecha de las facturas con fecha de los recibos de cobro libro diario

Ÿ Mayor antigüedad

Comentario: La falta de segregación de funciones dentro del departamento de facturación origina que no exista un adecuado seguimiento al proceso de facturación, cobranza e ingreso oportuno de los valores por cobrar

No es recomendable generar provisión alguna sobre cuentas por cobrar debido que la mayor antigüedad no supera los dos meses.

Elaborado por  
 Fecha

SJ y PV  
 2 y 3 Nov

Cliente:

VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

C5

Fecha de análisis:

31 DE JULIO DE 2006

Cuenta:

VENTAS

**CEDULA ANALITICA**

| No. Fac. | Fecha Fac  | Cliente      | Valor Neto | IVA Cobrado | Total    | Fecha Dep. | Días Rotación cobro |
|----------|------------|--------------|------------|-------------|----------|------------|---------------------|
| 855      | 19/05/2006 | Panamericana | 1.236,09   | 148,33      | 1.384,42 | 06/06/2006 | 18 ¶                |

Analisis de Auditoria en detalle de factura

| Ramo            | Valor Prima |   | % Comisión |   | Valor Neto |
|-----------------|-------------|---|------------|---|------------|
| Accidentes      | -116,90     | L | 25%        | ↔ | -29,23     |
| Vehículos       | 4.415,40    |   | 15%        | ↔ | 662,31     |
| Eq. Electrónico | 351,72      |   | 15%        | ↔ | 52,76      |
| Vehículos       | 380,00      |   | 15%        | ↔ | 57,00      |
| Vehículos       | 456,00      |   | 15%        | ↔ | 68,40      |
| Vehículos       | 513,00      |   | 15%        | ↔ | 76,95      |
| Vehículos       | 513,00      |   | 15%        | ↔ | 76,95      |
| Vehículos       | 513,00      |   | 15%        | ↔ | 76,95      |
| Vehículos       | 532,00      |   | 15%        | ↔ | 79,80      |
| Vehículos       | 684,00      |   | 15%        | ↔ | 102,60     |
| Transporte      | 77,34       |   | 15%        | ↔ | 11,60      |
|                 |             |   |            |   | 1.236,09   |

↔ Porcentaje efectuado por auditor y cotejado con original del contrato de agenciamiento

L Falta cumplimiento PCGA

¶ Factura de muestreo

Notas Generales

Los porcentajes de comisiones están de acuerdo con los determinados en los contratos de agenciamiento debidamente legalizados

No se está cumpliendo con un PCGA pues se consideran los valores negativos dentro de la factura.

Al realizar la contabilización de las facturas, no existe una revisión para la verificación de la correcta emisión de las mismas

Cliente:

Fecha de análisis:

Cuenta:

| CONCEPTO            | SALDO INICIAL |          | MOVIMIENTOS AÑO |           | SALDO FINAL |           |
|---------------------|---------------|----------|-----------------|-----------|-------------|-----------|
|                     | DEUDOR        | ACREEDOR | DEBE            | HABER     | DEUDOR      | ACREEDOR  |
| Saldo según Balance | 0,00          | 0,00     | 0,00            | 55.926,63 |             | 55.926,63 |
|                     | 0,00          | 0,00     | 0,00            | 55.926,63 | 0,00        | 55.926,63 |

Cuadro analítico sobre las ventas

| Nº Fac. | Fecha Fac  | Cliente             | Valor Neto | IVA Cobrado | Total    | Fecha Dep. | Días Rotación cobro |
|---------|------------|---------------------|------------|-------------|----------|------------|---------------------|
| 815     | 04/01/2006 | Panamericana        | 8.831,04   | 1.059,72    | 9.890,76 | 09/01/2006 | 5                   |
| 816     | 04/01/2006 | AIG Metropolitana   | 1.401,90   | 168,23      | 1.570,13 | 09/01/2006 | 5                   |
| 817     | 16/01/2006 | AIG Metropolitana   | 738,04     | 88,56       | 826,60   | 24/01/2006 | 8                   |
| 819     | 17/01/2006 | Atlas               | 877,09     | 105,25      | 982,34   | 20/01/2006 | 3                   |
| 820     | 17/01/2006 | Atlas               | 13,50      | 1,62        | 15,12    | 20/01/2006 | 3                   |
| 821     | 17/01/2006 | Atlas               | 163,80     | 19,66       | 183,46   | 20/01/2006 | 3                   |
| 822     | 18/01/2006 | Alianza             | 957,98     | 114,96      | 1.072,94 | 24/01/2006 | 6                   |
| 823     | 31/01/2006 | El Fenix            | 49,75      | 5,97        | 55,72    | 03/02/2006 | 3                   |
| 824     | 03/02/2006 | Atlas               | 4.063,87   | 487,66      | 4.551,53 | 07/02/2006 | 4                   |
| 825     | 03/02/2006 | Bolívar             | 51,90      | 6,23        | 58,13    | 16/02/2006 | 13                  |
| 826     | 03/02/2006 | AIG Metropolitana   | 426,56     | 51,19       | 477,75   | 14/02/2006 | 11                  |
| 827     | 08/02/2006 | Colonial            | 654,79     | 78,57       | 733,36   | 17/02/2006 | 9                   |
| 828     | 09/02/2006 | ACE Seguros         | 696,51     | 83,58       | 780,09   | 14/02/2006 | 5                   |
| 829     | 16/02/2006 | Alianza             | 932,42     | 111,89      | 1.044,31 | 24/02/2006 | 8                   |
| 831     | 21/02/2006 | AIG Metropolitana   | 888,60     | 106,63      | 995,23   | 01/03/2006 | 8                   |
| 832     | 01/03/2006 | Colonial            | 1.490,28   | 178,83      | 1.669,11 | 08/03/2006 | 7                   |
| 833     | 03/03/2006 | AIG Metropolitana   | 106,23     | 12,75       | 118,98   | 07/03/2006 | 4                   |
| 834     | 10/03/2006 | ACE Seguros         | 1.634,72   | 196,17      | 1.830,89 | 17/03/2006 | 7                   |
| 835     | 16/03/2006 | AIG Metropolitana   | 1.700,25   | 204,03      | 1.904,28 | 23/03/2006 | 7                   |
| 836     | 17/03/2006 | El Fenix            | 12,60      | 1,51        | 14,11    | 17/03/2006 | 0                   |
| 837     | 17/03/2006 | El Fenix            | 148,30     | 17,80       | 166,10   | 22/03/2006 | 5                   |
| 838     | 28/03/2006 | Alianza             | 1.762,78   | 211,53      | 1.974,31 | 06/04/2006 | 9                   |
| 839     | 29/03/2006 | Panamericana        | 1.966,05   | 235,93      | 2.201,98 | 03/04/2006 | 5                   |
| 840     | 31/03/2006 | El Fenix            | 110,79     | 13,29       | 124,08   | 03/04/2006 | 3                   |
| 841     | 07/04/2006 | Atlas               | 1.090,48   | 130,86      | 1.221,34 | 29/05/2006 | 52                  |
| 842     | 07/04/2006 | Atlas               | 2.541,62   | 304,99      | 2.846,61 | 29/05/2006 | 52                  |
| 843     | 07/04/2006 | Bolívar             | 554,44     | 66,53       | 620,97   | 25/04/2006 | 18                  |
| 845     | 17/04/2006 | Atlas               | 159,61     | 19,15       | 178,76   | 29/05/2006 | 42                  |
| 846     | 20/04/2006 | Colonial            | 618,81     | 74,26       | 693,07   | 26/04/2006 | 6                   |
| 847     | 21/04/2006 | AIG Metropolitana   | 2.178,60   | 261,43      | 2.440,03 | 28/04/2006 | 7                   |
| 848     | 28/04/2006 | Alianza             | 590,56     | 70,87       | 661,43   | 04/05/2006 | 6                   |
| 849     | 02/05/2006 | El Fenix            | 88,14      | 10,58       | 98,72    | 10/05/2006 | 8                   |
| 850     | 03/05/2006 | Aseguradora del Sur | 92,26      | 11,07       | 103,33   | 25/05/2006 | 22                  |
| 851     | 03/05/2006 | Panamericana        | 185,38     | 22,25       | 207,63   | 08/05/2006 | 5                   |
| 852     | 04/05/2006 | Colonial            | 435,34     | 52,24       | 487,58   | 11/05/2006 | 7                   |
| 853     | 05/05/2006 | AIG Metropolitana   | 979,53     | 117,54      | 1.097,07 | 10/05/2006 | 5                   |
| 854     | 16/05/2006 | Atlas               | 455,90     | 54,71       | 510,61   | 29/05/2006 | 13                  |
| 855     | 19/05/2006 | Panamericana        | 1.236,09   | 148,33      | 1.384,42 | 06/06/2006 | 18                  |
| 856     | 19/05/2006 | AIG Metropolitana   | 330,74     | 39,69       | 370,43   | 30/05/2006 | 11                  |
| 857     | 25/05/2006 | Atlas               | 2.564,37   | 307,72      | 2.872,09 | 29/05/2006 | 4                   |
| 858     | 29/05/2006 | Atlas               | 780,07     | 93,61       | 873,68   | 01/06/2006 | 3                   |
| 859     | 02/06/2006 | ACE Seguros         | 981,64     | 117,80      | 1.099,44 | 07/06/2006 | 5                   |
| 860     | 05/06/2006 | Panamericana        | 188,70     | 22,64       | 211,34   | 03/07/2006 | 28                  |
| 861     | 05/06/2006 | Atlas               | 4.152,35   | 498,28      | 4.650,63 | 08/06/2006 | 3                   |
| 862     | 12/06/2006 | ACE Seguros         | 3.911,94   | 469,43      | 4.381,37 | 15/06/2006 | 3                   |
| 863     | 13/06/2006 | Atlas               | 754,71     | 90,57       | 845,28   | 23/06/2006 | 10                  |
| 864     | 19/06/2006 | AIG Metropolitana   | 1.302,55   | 156,31      | 1.458,86 | 23/06/2006 | 4                   |
| 865     | 22/06/2006 | Panamericana        | 73,05      | 8,77        | 81,82    | 03/07/2006 |                     |

|           |   |          |           |   |
|-----------|---|----------|-----------|---|
| 55.926,63 | Δ | 6.711,20 | 62.637,83 | â |
|-----------|---|----------|-----------|---|

¶ factura de muestreo

Δ Cotejado saldo de ventas. Mayor, diario y documentos

α Revisado secuencia numérica y cronológica de contabilización y facturación

û Menor número de días de cobro

Ω Mayor número de días de cobro

ς Fecha verificada y tomada de ingresos diarios

â Cotejado saldo en cuentas por cobrar mayor, diario y documentos

#### NOTAS GENERALES

Por el volumen de ventas existentes en el periodo analizado se procedió a la revisión física de todas las facturas, en dicho análisis se toma los numero 855 y 817 como muestreo para pruebas y cotejar la integridad, existencia y presentación del proceso operativo.

No existe error en la valuación de saldos presentados en los diarios, mayor y documentos de respaldo de las transacciones operativas

Se considera este análisis para la elaboración de pruebas de cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa de trabajo.



Cliente: **VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS**  
 Fecha de análisis: 31 DE JULIO DE 2006  
 Cuenta: CUENTAS POR COBRAR

C 7

### CEDULA ANALITICA

| CONCEPTO               | SALDO INICIAL |          | <u>MOVIMIENTOS 1ER SEMESTRE</u> |           | SALDO FINAL |          |
|------------------------|---------------|----------|---------------------------------|-----------|-------------|----------|
|                        | DEUDOR        | ACREEDOR | DEBE                            | HABER     | DEUDOR      | ACREEDOR |
| Saldo según libros     | 0,00          | 0,00     | 62.680,58                       | 62.387,42 | 293,16      |          |
|                        | 0,00          | 0,00     | 62.680,58                       | 62.387,42 | 293,16      | √        |
|                        |               |          |                                 | â         |             |          |
| Saldo según análisis   |               |          |                                 |           |             |          |
| Fac.# 860 Panamericana |               |          |                                 |           | 211,34      | ‡        |
| Fac.# 865 Panamericana |               |          |                                 |           | 81,82       | ‡        |
| Total auxiliar         |               |          |                                 |           | 293,16      | √        |

√ Cotejado con el auxiliar

‡ Verificado con el original de las facturas

â Cotejado saldo en cuentas por cobrar mayor, diario y documentos

### NOTAS

**GENERALES:** Una vez analizada la cuenta de auxiliar de cuentas por cobrar se estableció que no existe diferencia con el valor registrado en el balance, de acuerdo a este análisis hemos establecido que existe una deficiencia en la gestión de cobranza ya que la rotación de cobro de facturas es de un mínimo de 3 días y máximo 52 días, y de acuerdo a la factura la condición de cobro es al contado, ref. R1

Elaborado SJ y PV  
 Fecha 2 y 3 Nov

Cliente: **VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS**  
 Fecha de análisis: 31 DE JULIO DE 2006  
 Cuenta: CUENTAS POR COBRAR

**PL5**

| <b>MARCAS DE AUDITORIA UTILIZADAS</b> |                                                                                        |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ¶                                     | Factura de muestreo                                                                    |
| Δ                                     | Cotejado saldo de ventas. Mayor, diario y documentos                                   |
| ə                                     | Revisado secuencia numérica y cronológica de contabilización y facturación             |
| ù                                     | Menor número de días de cobro                                                          |
| Ω                                     | Mayor número de días de cobro                                                          |
| √                                     | Cotejado con el auxiliar                                                               |
| ‡                                     | Verificado con el original de las facturas                                             |
| €                                     | Cotejado fecha de las facturas con fecha de los recibos de cobro                       |
| ÿ                                     | Mayor antigüedad                                                                       |
| ↔                                     | Porcentaje efectuado por auditor y cotejado con original del contrato de agenciamiento |
| L                                     | Falta cumplimiento PCGA                                                                |
| ç                                     | Fecha verificada y tomada de ingresos diarios                                          |
| â                                     | Cotejado saldo en cuentas por cobrar mayor, diario y documentos                        |
| ⌌                                     | Valor cotejado entre comprobante de Ingreso, boleta de depósito, registro contable     |
| ₹                                     | Cotejado comprobante de ingreso 2083 y revision cuadro analítico r                     |
| ʳ                                     | Revisado con original de carta de solicitud de anticipo                                |
| ∪                                     | Revisado con original comprobante de retención y cotejado con el asiento de diario     |

Cuenca, 23 de octubre de 2006

Señores

J & V AUDITORES S.A.

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente invitamos a Uds. Para que a través de su firma de auditores se sirvan realizar una propuesta para la realización de un examen y análisis sobre el manejo y control de los siguientes rubros: CUENTAS POR COBRAR Y TRANSACCIONES DE VENTAS, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y 31 de julio de 2006.

En caso de estar interesados en ejecutar este trabajo pedimos a Uds. Se sirvan confirmar una cita con quien suscribe la presente para tratar personal y detalladamente la auditoria que mi representada está necesitando, hasta el día 25 de octubre.

Agradeciendo por la atención a la presente, quedo de Uds.

Atentamente

Econ. Alfredo Vega Monsalve  
GERENTE GENERAL

AVM/prm

**CARTA DE HALLAZGOS**

Señor

**ECON. ALFREDO VEGA MONSALVE**

**GERENTE DE VEGAMON S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE  
SEGUROS**

Ciudad.-

Con relación al examen de los rubros de Cuentas por Cobrar y Ventas de VEGAMON realizado al 31 de julio de 2006, debemos indicar los siguientes hallazgos:

**1. Incumplimiento de PCGA.-** Este incumplimiento se da por la falta de desglose apropiado en la elaboración de las facturas, es decir se debe ya emitir en forma separada las notas de crédito por los valores negativos e independientemente las facturas por los valores positivos.

Estos errores se producen porque no existe una segregación de funciones, ya que todo el proceso de facturación, aprobación y cobranza esta centralizado en una sola persona.

De ahí la importancia de implementar un manual de funciones donde se especifique las responsabilidades a tener cada persona al momento de emitir los comprobantes respectivos como son facturas y notas de crédito por las distintas transacciones realizadas, las que tienen que ser autorizadas por un supervisor para verificar su correcta elaboración

**2. Falta de política para realizar la cobranza.-** Al no tener establecido un procedimiento para realizar las funciones de manejo de recaudación, se profundizan aun mas los problemas por la falta de administración adecuada en el recaudo de los valores facturados ocasionando que el período de rotación de los cobros sea hasta de 52 días, cuando de acuerdo a lo establecido en las facturas son de contado, sin existir una política de cobranza.

Esta falta de una política de cobranza hace que exista iliquidez en la empresa, y por ende la obligatoriedad de solicitar anticipos de comisiones.

Debiendo de forma urgente elaborarse esta política de cobranza, en la misma que se indicará que las facturas deben ser gestionadas en un tiempo promedio de 5 días

Basados en nuestra revisión de las cuentas por cobrar y ventas, para realizar un mejoramiento en el control interno tanto operativo, administrativo y contable es necesario que la administración diseñe un sistema de evaluación de control interno que verifique las diferentes operaciones, transacciones y decisiones que se toman dentro de la empresa, ya que esto daría una seguridad al modo operativo y salvaguardará los activos contra pérdidas o usos inadecuados o por disposiciones no autorizadas o transacciones no efectuadas.

Gustosos de poderles haber ayudado en el desenvolvimiento de vuestra empresa y atentos a cualquier inquietud de ustedes, me es grato suscribir.

Atentamente.

**J & V AUDIORES S.A**



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**TRABAJO DE:  
PRECIOS DE TRANSFERENCIA**

**TEMA:  
METODO “PRECIO DE REVENTA”**

**REALIZADO POR:  
SUSANA JARA PERALTA  
PAULINA VELEZ PACHECO**

**INSTRUCTOR:  
ECON. CESAR AUGUSTO LEON**

**AÑO 2007.**

## **PRECIOS DE TRANSFERENCIA**

### **METODO PRECIO DE REVENTA**

#### **Concepto de Precios de Transferencia**

Podríamos definir el concepto precio de transferencia como aquel precio que se pacta entre sociedades vinculadas de un grupo empresarial multinacional, por transacciones de bienes materiales, inmateriales o la prestación de servicios, y que pueden ser diferentes a los que se hubieran pactado entre sociedades independientes. Dichas transacciones se refieren generalmente a la provisión de mercaderías, tecnología, marcas, servicios o préstamos efectuados por otra empresa del mismo grupo, con esto se pretende significar que se están utilizando precios diferentes a los de mercado, de naturaleza artificial, con la finalidad de que los beneficios obtenidos por el grupo multinacional sean mayores en los lugares de menor carga tributaria y Menores en los lugares de mayor carga tributaria.

#### **Objetivos de los Precios de Transferencia**

El Objetivo de la legislación del Ecuador de Precios de Transferencia es eliminar y controlar los diversos mecanismos utilizados por empresas domiciliadas en el Ecuador, que amparadas en las normas tributarias nacionales e internacionales pretendan transferir beneficios de forma encubierta a otras jurisdicciones, en perjuicio del Estado Ecuatoriano.

Las normas necesarias para regular los precios de transferencia de bienes o servicios para efectos tributarios, procederá exclusivamente, en los siguientes casos

a) Si las ventas se efectúan al costo o a un valor inferior al costo, salvo que el contribuyente demuestre documentadamente que los bienes vendidos sufrieron demérito o existieron circunstancias que determinaron la necesidad de efectuar transferencias en tales condiciones, para lo cual el sujeto pasivo presentará un informe al servicio de rentas internas;

- b) También procederá la regulación si las ventas al exterior se efectúan a precios inferiores de los corrientes que rigen en los mercados externos al momento de la venta, a nivel de primer importador; salvo que el contribuyente demuestre documentadamente que no fue posible vender a precios de mercado, sea porque la producción exportable fue marginal o porque los bienes sufrieron deterioro; y,
- c) Se regularán los costos si las importaciones se efectúan a precios superiores de los que rigen en los mercados internacionales.

- Las disposiciones de este artículo, contenidos en los literales a), b) y c) no son aplicables a las ventas al detalle.
- Para efectos de las anteriores regulaciones el servicio de rentas internas mantendrá información actualizada de las operaciones de comercio exterior para lo cual podrá requerirla de los organismos que la posean. en cualquier caso la administración tributaria deberá respetar los principios tributarios de igualdad y generalidad, así como las normas internacionales de valoración.

### **Aspectos generales de Precios de Transferencia**

Es un modelo de control tributario universal, soportado en las normas legales tributarias locales de cada país (jurisdicción) donde es aplicado, eventualmente las legislaciones de estos países se remiten a los principios de la OCDE;

Se sustenta bajo el principio de plena competencia (valor de mercado, Arms Length) y al artículo 9 del Modelo Fiscal de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico)

La “OCDE” es el Organismo que se crea después de la Segunda Guerra Mundial con el propósito de coordinar el plan MARSHALL, el cual era un proyecto implementado por Estados Unidos para la reconstrucción de la Europa devastada por la segunda guerra mundial, actualmente se ha convertido en una fuente de información comparativa, de análisis y de previsiones, que permiten a los países fortalecer la cooperación Multilateral

### **Importancia de los Precios de Transferencia**

El 70% del comercio mundial se lleva a cabo por empresas relacionadas (OCDE)

El 26% del PIB mundial está en manos de apenas 300 empresas multinacionales

El 80% de las regalías mundiales se pagan entre compañías relacionadas

90% de las empresas matrices de las multinacionales están domiciliadas en EUA, UK y Japón

### **Principio de Arm's Length o Plena concurrencia**

La OCDE actualmente entiende que la base del principio Arm's Length es: tratamiento igual de las empresas multinacionales y de las empresas independientes. Con arreglo a este precepto, cuando las relaciones entre dos empresas vinculadas se ajustan a condiciones que difieren de aquellas que hubieran sido acordadas entre empresas independientes, el beneficio que hubiera obtenido una de tales empresas si dichas condiciones hubieran sido distintas y propias de empresas no vinculadas, se añadirá a los beneficios obtenidos por esa empresa y podrá ser gravado en consecuencia en el país correspondiente.

### **Definición de partes vinculadas según la OCDE**

Dos o más partes son vinculadas cuando una de ellas participa de manera directa o indirecta en la administración, control o capital de la otra; o cuando la misma persona o grupo de personas participan directa o indirectamente en la dirección, control o capital de varias personas, empresas o entidades.

### **Concepto de Control**

Una empresa debe considerarse como controlante cuando está en condiciones de determinar en forma continua en el tiempo la voluntad y dirección de la controlada. Es una relación bilateral en la cual una empresa ejerce dominio sobre otra, la cual depende de la primera; se puede recurrir a personas intermedias, físicas o jurídicas; a través de administradores comunes o por otros medios.

Esto se da en empresas multinacionales cuando una empresa de un Estado contratante participa directa o indirectamente en la dirección, el control o el capital de una empresa del otro Estado contratante, o que las mismas personas participen

directa o indirectamente en la dirección, el control o el capital de una empresa del otro Estado contratante.

### **SUPUESTOS DE VINCULACIÓN**

Los supuestos que señalan vinculación económica entre empresas se pueden dividir en cuatro grupos:

- 1) Las operaciones efectuadas entre una sociedad y otra perteneciente al mismo grupo de sociedades, socios de otra sociedad del mismo grupo; consejeros o administradores de otra sociedad del mismo grupo; cónyuges, ascendientes o descendientes de dichos socios o administradores.
- 2) Las operaciones efectuadas entre sociedades con relación orgánica, esto se da cuando una sociedad participa indirectamente en otra a través de la primera, en el capital social y cuando ejerce el poder de decisión sobre la otra.
- 3) Las operaciones efectuadas entre una sociedad y sus socios, consejeros o administradores, así como los cónyuges ascendientes o descendientes de cualquiera de estos, hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
- 4) Las operaciones efectuadas entre una sociedad residente con su establecimiento permanente no residente o las que realiza un establecimiento permanente residente con su casa central.

Hay grupo económico cuando un conjunto de sociedades se vinculan entre sí y se someten a una dirección única que puede ser ejercida por personas naturales o por una de ellas, que se denomina sociedad dominante o matriz, respecto de otras sociedades dominadas o filiales. El elemento destacado es la dirección unitaria de una sociedad sobre otra u otras; lo cual caracteriza el vínculo de grupo, no es suficiente el control sino que a ello debe añadirse la unidad de dirección de la matriz en la actividad de la filial. La relación entre sociedad y establecimiento permanente también se funda sobre la dirección única, aun cuando se acepte cierta autonomía en la gestión si se trata de sucursal.

## **Comparabilidad**

Ser **comparables** significa que ninguna de las diferencias (si existen) entre las situaciones que se están comparando afectaría en forma significativa la condición que se está examinando, precio o margen, o que se pueden efectuar ajustes o correcciones lo suficientemente precisos para eliminar el efecto de dicha diferencia.

Para sustentar la **comparabilidad** se debe tener en cuenta cinco ideas básicas:

**a) Características de los bienes o servicios:** las diferencias influyen en su precio. En términos generales su similitud será más importante cuando se estén comparando precios de transacciones controladas y no controladas. Y menos importante cuando se estén comparando márgenes de utilidad. Así, habrán de tenerse en cuenta:

- **En activos materiales:** características físicas, especialmente su calidad, volumen disponible en el mercado y el afectado por la operación es decir si sufren transformaciones ó son sometidas a un proceso.
- **En el supuesto de servicios:** habrá de atenderse a su naturaleza y
- **En el de activos inmateriales,** a la forma de la operación, según sea una venta o una simple licencia, la clase de activos, su duración y grado de protección y los beneficios esperados por el uso de tales activos.

**b) Análisis funcional.** La OCDE parte de la idea según la cual, entre partes independientes, la retribución obtenida por cada una en una determinada operación va a depender básicamente de las funciones desempeñadas por ellas, teniendo en cuenta principalmente los activos utilizados y los riesgos asumidos en cada caso. Por lo tanto para determinar si dos operaciones son realmente comparables, es preciso establecer si son asimismo comparables o similares las funciones realizadas por las dos empresas que han realizado esas operaciones.

Este análisis funcional ha de atender fundamentalmente a la estructura y organización del grupo, a la figura jurídica del contribuyente que efectúa esas funciones y al tipo de tareas o actividades realizadas: diseño, actividad manufacturera, montaje, investigación y desarrollo, prestación de servicios, compra, distribución, promoción, publicidad, transporte, financiación o gestión. Aunque una parte puede efectuar un mayor número de funciones en relación a la otra parte de la transacción, lo importante para cada una de ellas es el significado económico de esas funciones en términos de frecuencia, naturaleza y valor.

Por ejemplo, no se puede analizar y otorgarle la calidad de comparable a una empresa que se desarrolla como mayorista de aquella que se desempeña como distribuidor.

**c) Condiciones contractuales.** Los términos contractuales de una operación generalmente definen implícita o explícitamente cómo las responsabilidades, riesgos y beneficios se dividen entre las partes por lo que el examen de la misma forma parte también del análisis funcional mencionado. Dicho examen ha de considerar las condiciones reales que han regido las relaciones entre partes vinculadas y no aquellas que aparentemente hayan sido pactadas. A este respecto, el comportamiento de las partes generalmente será la mejor evidencia respecto de la verdadera asignación de riesgos. Cuando no existen contratos, las relaciones contractuales entre las partes deben ser deducidas por la forma como efectúan sus transacciones y los principios económicos que generalmente se establecen entre empresas independientes.

**d) Mercados similares.** Es necesario que las operaciones se hayan realizado en mercados similares para confirmar que las mismas son realmente comparables, puesto que los precios pueden ser muy diferentes, incluso en el caso de los mismos bienes o servicios, cuando las condiciones de mercado difieren, como ejemplo podríamos indicar las empresas de Telecomunicación Celular en donde las circunstancias económicas pueden ser relevantes para determinar la comparabilidad de los mercados incluyen, entre otros: ubicación geográfica, tamaño, grado de competencia, la disponibilidad o riesgo por productos sustitutos o de servicios

potencialmente disponibles, el poder de compra del consumidor, la naturaleza y magnitud de la regulación del mercado por el Estado, los costos de producción, incluyendo los costos de terrenos, mano de obra y capital, costos de transportación, la fecha y época de las transacciones; y así sucesivamente.

**e) Estrategias de negocios.** La OCDE acepta que la política de precios de una compañía puede estar condicionada por alguna estrategia de negocios como por ejemplo la penetración en un mercado en cuyo caso puede fijarle un precio a su producto que sea inferior al de productos comparables en el mismo mercado o puede temporalmente incurrir en costos más elevados y por consiguiente tener utilidades inferiores a otros contribuyentes participando en el mismo mercado.

La importancia de cada uno de estos factores al establecer el grado de comparación dependerá de la naturaleza de la transacción controlada y del método adoptado para determinar el precio. Por supuesto, la OCDE acepta en su informe que la identidad precisa de condiciones raramente se va a dar.

### **Rango de precios**

En muchos casos la aplicación del o de los métodos más apropiados produce una variedad de resultados, todos los cuales son igualmente confiables. Las diferencias en esa variedad de resultados están causadas por el hecho de que, en general, sólo es posible una aproximación de las condiciones entre empresas no vinculadas. El rango de cifras también puede resultar cuando más de un método es aplicado para evaluar una transacción controlada. Cada método puede producir un resultado o un rango de resultados que difieran del otro; debido a diferencias en la naturaleza de los métodos y en la información relevante para la aplicación del método específico usado. Cuando la aplicación de uno o más métodos produce un rango de cifras, una desviación sustancial entre los puntos de esos rangos podría indicar que la información usada para establecer algunos de los puntos podría no ser confiable o que la desviación puede resultar de características en la información comparable que requieren ajustes. En esos casos es necesario un análisis adicional de esos puntos. Si el precio o el margen están dentro del alcance del *Armas Length*, no debiera ser hecho ajuste alguno por la administración tributaria. Si el precio o el

margen quedan fuera de ese alcance, el contribuyente debiera tener la oportunidad para presentar pruebas adicionales. Y si el contribuyente falla en hacerlo, la administración tributaria debiera encontrar el punto, dentro del alcance referido, que mejor refleje la situación de esa particular operación.

### **Otras Consideraciones**

- **Información de varios años:** El análisis de la información del año que se está revisando y de años anteriores referida a hechos y circunstancias que rodean a la transacción controlada puede revelar hechos que pudieron o debieron haber influido en la determinación del precio de transferencia.

- **Pérdidas:** La presencia de pérdidas recurrentes en una empresa asociada, acompañada de utilidades en la multinacional como grupo debe permitir sospechar a la Administración tributaria que tales pérdidas son consecuencia de una política incorrecta de precios de transferencia, salvo que las compañías afectadas puedan justificar satisfactoriamente que tales pérdidas, durante un plazo razonable, son debidas a la penetración en un nuevo mercado o a la necesidad de ampliar la cuota de mercado en un producto. Es obvio que las empresas asociadas igual que las independientes pueden tener pérdidas genuinas. Sin embargo, una empresa independiente no estaría preparada para tolerar pérdidas indefinidamente.

- **Efecto de políticas gubernamentales:** Para el caso que existan intervenciones del gobierno en la economía como por ejemplo el tipo de cambio, incentivos a las exportaciones, devaluaciones de monedas, deben ser consideradas como condiciones del mercado en un país específico y en el curso ordinario de actividades deben ser tomadas en consideración al evaluar el precio de transferencia del contribuyente en ese mercado. La cuestión que se plantea es si a la luz de esas condiciones, las transacciones efectuadas por las partes controladas son consistentes con las efectuadas por compañías independientes.

▪ **Compensaciones intencionales:** Una compensación intencional ocurre cuando una empresa asociada ha proporcionado un beneficio a otra empresa asociada del grupo que se compensa en cierta medida con diferentes beneficios recibidos de esa empresa a su vez. Estas empresas pueden pedir que el beneficio que cada una ha recibido sea compensado con el beneficio que cada una ha proporcionado como pago total o parcial por esos beneficios de tal manera que únicamente una ganancia neta o pérdida (si existe) deba ser considerada para fines de evaluar los pasivos fiscales. El reconocimiento de compensaciones intencionales no cambia el requisito fundamental que para fines fiscales, los precios de transferencia por transacciones controladas deben de ser consistentes con el principio de Arm's Length.

### **Principales Métodos Universales de estudios de “Precios de Transferencia”**

- Método del precio comparable no controlado
- Método del precio de reventa
- Método del costo adicionado
- Método de distribución de utilidades
- Método residual de distribución de utilidades
- Método de márgenes transaccionales de utilidad operacional

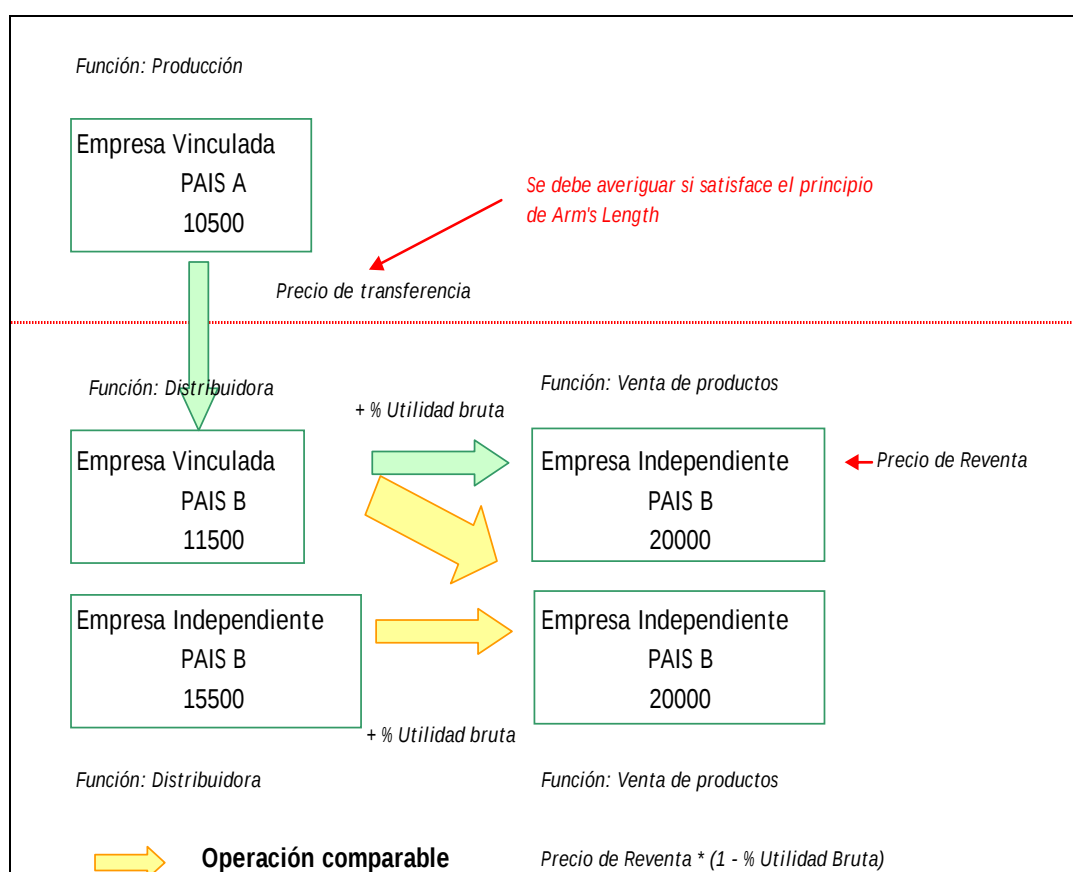
Todos estos métodos son aceptados por la OCDE y por lo tanto nos ayudan a probar que las operaciones están dentro del Precio de Mercado y a través de ellos podemos realizar una valoración de cuál es el más apropiado de acuerdo a las características de la empresa, nuestro estudio se basará en el Método del Precio de Reventa.

### **MÉTODO DE PRECIO DE REVENTA**

Este método se basa en el precio por el cual un producto adquirido a una **compañía asociada** se vende a una **compañía no vinculada**. Consiste en deducir de dicho precio un apropiado margen bruto (que puede ser el obtenido por la misma compañía en artículos comprados y vendidos en operaciones no controladas comparables o el obtenido por una compañía no vinculada en transacciones no controladas comparables) Lo que queda después de deducir el margen bruto puede ser considerado, después de hacer los ajustes para otros costos relacionados con la compra del producto, como aranceles, como el precio Arm's Length para el precio de transferencia original entre empresas asociadas, es decir, el resultado puede ser

considerado como el precio normal de mercado abierto, en otras palabras lo que éste método determina precisamente es el precio de adquisición de dicho producto, a través del precio al que la empresa ha vendido el producto a un tercero independiente. En este caso deberá tenerse en cuenta que las diferencias como los períodos de comercialización de los bienes o servicios no afecten materialmente el margen de reventa en el mercado abierto.

Las transferencias de bienes entre ambas empresas, podrían ser pactadas a precios que no respondieran precisamente a las fuerzas determinantes en el mercado, sino a necesidades corporativas de planeación fiscal. Dichas necesidades corporativas de planeación podrían ser alcanzadas mediante la manipulación de los precios transferidos entre las empresas relacionadas, especialmente si ambas empresas se encuentran en diferentes jurisdicciones fiscales.



El método de precio de reventa establece que si la empresa bajo estudio lleva a cabo la compra de determinado producto a una empresa relacionada y a su vez, vende dicho producto a una empresa no relacionada, el precio de mercado pactado en

dicha operación, debe ser similar al precio con la empresa no relacionada en la actividad de reventa, menos un margen bruto adecuado que permita al revendedor (empresa bajo estudio) cubrir sus gastos de venta y administración y además obtener una utilidad apropiada.

Por lo tanto, este método establecería un precio de compra de mercado de la empresa examinada a la empresa relacionada (en este caso la empresa manufacturera ubicada en el cuadro, a través del precio de venta que realizaría dicha empresa a una parte no relacionada.

Para nuestro ejemplo examinaremos la Empresa Vinculada País B, al aplicar el método de precio de reventa se busca identificar un precio de compra de mercado de la empresa examinada País B a la empresa relacionada País A a través del precio de venta que realiza dicha empresa a una parte no relacionada Empresa Independiente País B.

La fórmula del método de precio de reventa PR se presentaría así:

$$PM = PR (1 - mb)$$

PM = Precio de mercado pactado por las empresas relacionadas

PR = Precio de reventa pactado entre empresas independientes

MB = Utilidad Bruta dividido para Ventas Netas= Margen Bruto conocido también como Margen del Precio de Reventa.

Aplicando la fórmula al ejemplo tendríamos:

$$PM = 20000 (1 - mb)$$

$$UB = 4500$$

$$VN = 20000$$

$$PM = 20000 (1 - 0.2250)$$

$$PM = 20000 * 0.7750$$

$$PM = 15500$$

## **Ventajas**

- A los efectos de la comparabilidad, los márgenes brutos de utilidad representan resultados de aplicar la fórmula Ventas Netas menos el costo de ventas.
- Si las diferencias del precio del mercado entre empresas vinculadas y no vinculadas son amplias es factible que reflejen diferencias en las funciones efectuadas por las partes en las transacciones controladas y no controladas.

## **Desventajas**

- Requiere de un alto grado de comparabilidad entre funciones
- Cuando se trata de bienes intangibles altamente valiosos es posible que no se puedan encontrar situaciones comparables.
- Es menos dependiente de las características del producto negociable y más de la comparación de las actividades desarrolladas por quienes intervienen en la operación
- Dificultad de utilizar el método del precio de reventa para llegar a un precio de plena competencia cuando, antes de la venta, los bienes son objeto de una nueva transformación o se incorporan a un producto más complejo de tal modo que pierden su identidad o se transforman (por ejemplo, cuando se unen componentes en un producto acabado o semi-acabado).

## **Aspectos que afectan al intentar encontrar un comparable**

**1-Diferencias en la naturaleza de las funciones efectuadas.** Podemos identificar como el conjunto de las diferentes formas en que se divide el trabajo o las distintas tareas y su posterior coordinación como por ejemplo la departamental por funciones, por zonas geográficas, diseño, productos, clientes, orientación de mercado, montaje, desarrollo, comercialización, transporte, gestión, etc. Esta comparación se debe basar en un análisis funcional que pretende identificar y comparar actividades y responsabilidades, significativas desde un punto de vista económico.

**2-Tiempo transcurrido desde que el revendedor compró los bienes.** Entre más tiempo transcurra desde el momento de la compra original al de la reventa, es más probable que otros factores como cambios en el mercado, en el tipo de cambio, en los costos, etc., afecten el margen del precio de reventa.

Un ejemplo muy claro que podemos indicar es cuando se dio la devaluación de la moneda sucres en nuestro país, la cual afectó a los concesionarios de vehículos cuyos stock se venían incrementando ya que el mercado no tenía liquidez, saturando sus existencias y con dificultades ya que las importaciones de los nuevos vehículos años 2000 2001, les llegaban independiente de si estaban o no vendidos los anteriores, en estos caso, la reventa se tuvo que hacer a un precio menor o igual a su costo.

**3- Nivel de actividad del revendedor.** Si el revendedor en la transacción controlada no efectúa una actividad comercial sustancial y únicamente transfiere a una parte, el margen sobre el precio de reventa podría, a la luz de las funciones efectuadas, ser reducido en tanto que podría ser más elevado cuando puede ser demostrado que el revendedor tiene determinados conocimientos en la comercialización de esos bienes, asume ciertos riesgos específicos, o contribuye en forma sustancial a la creación y mantenimiento de propiedad intangible asociada con el producto como podría ser la garantía que se dan a ciertos productos ya que el distribuidor que garantiza el producto tiene precios superiores a las del distribuidor que no brinda garantía, por lo que los márgenes de utilidad bruta obtenidos entre los dos distribuidores no son comprobables si no se realiza un ajuste para tener en cuenta esta diferencia. De no tenerse en cuenta esta situación podría ser inapropiado el evaluar las condiciones *Armas Length* en la transacción controlada, utilizando un margen de precio de reventa no ajustado, derivado de transacciones no controladas en donde el revendedor no controlado no emplea activos similares por cuanto se podría subestimar la utilidad a la cual el revendedor en la transacción controlada tiene derecho, a menos que la transacción comparable no controlada sea del mismo revendedor o de un revendedor con intangibles de comercialización igual de valiosos.

**4- Existencia o no de derechos de exclusividad para revender los bienes.** Se podría esperar que el margen de reventa varíe en función de que el revendedor tenga

el derecho exclusivo de revender los bienes en cuestión. Este tipo de acuerdos se encuentra en operaciones entre dos empresas independientes y puede influir en el margen. De esta manera, este tipo de derechos exclusivos debe tomarse en consideración en cualquier comparación. El valor a atribuir a tal clase de derechos exclusivos dependerá en alguna medida de su ámbito geográfico y de la existencia y competitividad relativa de los posibles bienes sustitutivos. El acuerdo puede ser beneficioso tanto para el proveedor como para el revendedor en una operación en plena competencia. Por ejemplo, vender una línea concreta de productos del proveedor puede promover un mayor esfuerzo del revendedor. Por el contrario, un acuerdo semejante puede ofrecer al revendedor una especie de monopolio que le permita obtener un volumen de negocio importante sin gran esfuerzo. Debe examinarse cuidadosamente, en cada caso, el efecto de este factor sobre el margen de reventa apropiado.

**5- Prácticas contables utilizadas en las transacciones controladas y no controladas.** Cuando estas difieren se deben realizar los ajustes necesarios para asegurarse que los mismos tipos de costos son usados para determinar el margen bruto (los costos de investigación y desarrollo deben reflejarse en los gastos operacionales o en el costo de las ventas).

Cuando el margen del precio de reventa utilizado es el de una empresa independiente en una transacción comparable, la confiabilidad del precio de reventa puede verse afectada si existen diferencias importantes en la manera que las empresas asociadas y las independientes efectúan sus negocios como por ejemplo la eficiencia administrativa en los niveles y rangos de las existencias de inventarios que bien pueden tener un impacto en la capacidad de la empresa para generar utilidades, pero que no necesariamente afecta el precio al cual compra y vende sus bienes o servicios en el mercado abierto.

### **EL METODO SEGÚN LA OCDE**

Para la OCDE, el llamado método de precio de reventa, es más sencillo de aplicar cuanto menos valor añadido proceda del vendedor cuyo margen se deba fijar es decir no se procese o no se agregue un valor significativo antes de ser distribuido, entonces este método generalmente es más utilizado por empresas de distribución,

comercialización y ventas. En consecuencia, el análisis funcional y la aplicación del método es más problemática cuando antes de la reventa el revendedor lleva a cabo un proceso de elaboración o de ensamblaje o cuando el precio de reventa se ve afectado por los activos intangibles propiedad del propio revendedor como puede ser su organización de comercialización, podría resultar inadecuado evaluar las condiciones de plena competencia en la operación vinculada, utilizando un margen de reventa no ajustado derivado de operaciones no vinculadas en las que el revendedor independiente no se vale de activos similares. Si el revendedor posee intangibles comercializables valiosos, el margen de reventa en la operación no vinculada podría infravalorar la utilidad que corresponde al revendedor en la operación vinculada, salvo que la operación no vinculada comparable incluya al mismo revendedor o a un revendedor con intangibles comercializables igualmente valiosos.

Así mismo, el método es más apropiado cuanto menos tiempo transcurre entre la compra y la reventa porque la empresa no se ve afectada en disponibilidad de efectivo lo que traería como consecuencia menor endeudamiento, menor gasto administrativo, menor tiempo de rotación de inventarios, mayor competitividad menor cartera vencida, y menores costos financieros que afectan la utilidad. Por otra parte es obvio que en las puras operaciones comerciales, el margen del revendedor dependerá de las funciones realmente desempeñadas por éste así como de la existencia de exclusividades, como lo descrito en los aspectos que afectan el encontrar un comparable. Por ello, teniendo en cuenta en particular los intangibles aportados por el revendedor, puede ser necesario ajustar los márgenes de las operaciones comparables. En todo caso, el método es el más apropiado precisamente cuando la empresa vinculada actúa como distribuidor o comercializador de productos dentro del grupo, incorporando un valor añadido limitado.

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

**Bienes Materiales.-** Conjunto de máquinas herramientas u objetos de cualquier clase necesarios para el desempeño de un servicio o de una profesión.

**Bienes Inmateriales.-** Conjunto de bienes inmateriales tales como la clientela nombre o razón social y otros de naturaleza análoga que impliquen valor para la empresa.

**Prestación de Servicios.-** Son prestaciones de servicios todas las operaciones sujetas al impuesto que no constituyan entrega de bienes, adquisiciones intracomunitarias o importaciones de bienes. Lo son por ejemplo los transportes o los arriendos.

**Sociedades independientes.-** Dos sociedades son independientes, la una con respecto a la otra, si no están asociadas entre sí, que no sostienen sus derechos u opiniones sin admitir intervención ajena.

**Importador.-** Que introduce en un país un producto extranjero

**Cooperación multilateral.-** Que concierne a varios estados o afecta a las relaciones entre ellos.

**Beneficios esperados.-** Utilidad o provecho que se desea conseguir de una actividad.

**Análisis Funcional.-** Relatar un detalle minucioso de cada proceso que realizan las empresas para vender sus Bienes o Servicios, con el fin de optimizar impuestos fiscales y buscar un país donde menos afecten sus recursos

**Condiciones Contractuales-** Son condiciones reales de operación que también puede considerarse las pactadas en acuerdos entre las partes relacionadas.

**Pérdida recurrente.-** Disminución del Patrimonio Neto o la diferencia que resulta cuando los gastos son mayores a los ingresos y que se repite, y que se puede calcular conociendo los precedentes.

**Compañía asociada.-** Hechos por los cuáles se configura una vinculación económica o situaciones de control.



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**TRABAJO DE:  
AUTIDORIA DE GESTION**

**TEMA:  
“AUTIDORIA DE GESTION AL MINISTERIO DE  
EDUCACION”**

**REALIZADO POR:  
  
SUSANA JARA PERALTA  
PAULINA VELEZ PACHECO**

**INSTRUCTOR:  
  
ING. FRANKLIN ORTIZ**

**2006 - 2007**

## MINISTERIO DE EDUCACION

### IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN NECESARIA

#### PARA LA AUDITORIA

| <b>Fase del Proceso de Auditoría</b> | <b>Documentación</b>                                                    | <b>Utilidad</b>                                                                                  |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FASE 1</b>                        |                                                                         |                                                                                                  |
| <b>Planificación</b>                 | Análisis Institucional y Organizacional                                 | Conocimiento general del ente                                                                    |
|                                      | Plan Estratégico                                                        | Identificación de decisiones políticas                                                           |
|                                      | Análisis del sistema educativo                                          | Conocimiento del negocio                                                                         |
|                                      | Organigrama                                                             | Conocimiento interno del ente                                                                    |
|                                      | Funciones Estructurales                                                 | Conocimiento interno del ente                                                                    |
|                                      | Análisis Institucional y Organizacional                                 | Conocimiento general del ente                                                                    |
|                                      | Plan estratégico                                                        | Identificación de decisiones políticas                                                           |
|                                      | Organigrama                                                             | Conocimiento interno del ente                                                                    |
|                                      | Funciones estructurales                                                 | Conocimiento interno del ente                                                                    |
|                                      | Ley de educación                                                        | Conocimiento del marco normativo                                                                 |
|                                      | Plan operativo anual                                                    | Decisiones que hacen al ejercicio                                                                |
|                                      | POA metas previstas y ejecutadas                                        | Metas establecidas y metodología de medición                                                     |
|                                      | Memorando de AUD sobre aspectos generales                               | Conocimiento general del ente y su negocio                                                       |
|                                      | Memorando de AUD sobre aspectos de control interno y calidad            | Evaluación del control interno                                                                   |
|                                      | Presupuesto y ejecución                                                 | Conocimiento de la situación de financiamiento y priorización de gastos – materialidad económica |
|                                      | POA y presupuesto vinculación                                           | Conocimiento de la actividad                                                                     |
|                                      | Estados financieros                                                     | Evaluación primaria de situación económica y patrimonial – materialidad económica                |
| <b>FASE 2</b>                        |                                                                         |                                                                                                  |
| <b>Ejecución</b>                     | Plan estratégico del Ministerio de Educación                            | Verifica el cumplimiento de metas y compara con el plan anual del Ministerio                     |
|                                      | Plan de Desarrollo de Educación Pública, análisis del sistema educativo | Nos ayuda a verificar el cumplimiento de metas                                                   |
|                                      | Ley de Educación                                                        | Nos permite conocer el marco legal                                                               |
|                                      | Plan operativo anual                                                    | Decisiones planteadas a ejecutarse y cumplirse para lograr los objetivos                         |
|                                      | Metas POA del Ministerio                                                | Evaluación del cumplimiento de metas mediante indicadores                                        |
|                                      | Memorando de AUD sobre aspectos de control interno y calidad            | Evaluaciones financieras horizontales y financieras – uso de indicadores                         |
|                                      | Presupuesto y ejecución                                                 | Coherencia entre ambos documentos                                                                |
|                                      | POA y presupuesto vinculación                                           | Evaluación de las justificaciones y del método de justificación                                  |
|                                      | Justificación de desvíos presupuestarios                                | Sustentación de ejecución presupuestaria                                                         |
|                                      | Estados financieros                                                     | Evaluaciones financieras – horizontales y verticales – indicadores                               |
| <b>FASE 3</b>                        |                                                                         |                                                                                                  |
| <b>Memorando</b>                     | Conocimiento de Aspectos de Control Interno                             | Recopilación de información realizada por los auditores.                                         |

## ANALISIS FODA MINISTERIO DE EDUCACION DEL AZUAY

| Nro. | FORTALEZAS                                                                                     | DEBILIDADES                                                                                | OPORTUNIDADES                                                                            | AMENAZAS                                                                                  |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Posee injerencia el sector público y privado imponiendo políticas de estado                    | Experiencia                                                                                | Cobertura a sectores urbanos y rurales                                                   | Injerencia política MPD                                                                   |
| 2    | Personal Capacitado                                                                            | Existe fondos del Estado destinados a la educación en el país, Presupuesto, financiamiento | Cambio de Gobierno                                                                       | Migración                                                                                 |
| 3    | Bien establecido Misión, Visión, Plan estratégico está definido                                | Personal de edad avanzada                                                                  | Evolución económica                                                                      | Los menores de edad no van a clases por trabajar                                          |
| 4    | Mejora de infraestructura en unidades educativas                                               | Manejo burocrático                                                                         | nuevas estrategias educativas en forma continua si dan apoyos organismos internacionales | Falta incentivos                                                                          |
| 5    | Ayuda a mejorar las condiciones de trabajo y capacidad profesional                             | Falta tecnología                                                                           | La oportunidad de erradicar el analfabetismo en el país                                  | La creación de más instituciones privadas                                                 |
| 6    | Establece mecanismos para mejorar la calidad y el prestigio de la educación                    | Asignación económica oportuna                                                              | Nuevas estrategias educativas en forma continua si dan apoyos organismos internacionales | Paros UNE                                                                                 |
| 7    | Organización establecida por departamentos, cuentan con un organigrama funcional y estructural | Injerencia política para la designación de los responsables del ministerio                 | Acceso a diversos tipos de información                                                   | Autoridades funcionarios y dignidades rinden cuentas                                      |
| 8    | Valoración social de la educación articulando a una percepción de calidad de vida              | Centros educativos en todo el país                                                         | Involucramiento familiar                                                                 | Extrema pobreza                                                                           |
| 9    | Participación estatal para cumplir con los programas de trabajo                                | Alta importancia a la educación primaria                                                   | Erradicar el analfabetismo en el país.                                                   | Crisis económica, disminuye el porcentaje de población que no tiene acceso a la educación |
| 10   | Necesidad de generar cambios en el estilo de educación tradicional                             | Desplazamiento de la población rural hacia el sector urbano                                |                                                                                          | Demografía, competencia                                                                   |
| 11   | Alta importancia a la educación primaria                                                       | Disminución en la calidad y cantidad de la educación (racionalidad)                        |                                                                                          | Social en calidad o cantidad, falta de acceso a los servicios básicos de educación        |
| 12   | Manual de ética                                                                                | Costos elevados en la tecnología                                                           |                                                                                          | Centros educativos particulares                                                           |
| 13   | Mantiene autonomía administrativa y financiera                                                 | Que los sectores realmente necesitados no cuentan con sus servicios                        |                                                                                          |                                                                                           |
| 14   |                                                                                                | Poco control en personal profesional en sectores rurales                                   |                                                                                          |                                                                                           |
| 15   | Cobertura a sectores urbanos y rurales                                                         | Incumplimiento de planes de trabajo                                                        |                                                                                          |                                                                                           |
| 16   | Control de calidad de políticas                                                                | Que la calidad de la educación sea deficiente                                              |                                                                                          |                                                                                           |
| 17   |                                                                                                | Baja inversión pública                                                                     |                                                                                          |                                                                                           |
| 18   |                                                                                                | Centralización de la educación                                                             |                                                                                          |                                                                                           |
| 19   |                                                                                                | Creación de centros educativos con nuevos y mejores programas de aprendizaje               |                                                                                          |                                                                                           |
| 20   |                                                                                                | Operatividad                                                                               |                                                                                          |                                                                                           |

## MINISTERIO DE EDUCACION

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

| COMPONENTE                 | PREGUNTAS                                                                                                                                                     | SI | NO | N/A | COMENTARIOS                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entorno de Control         | 1. Se ha establecido un manual de funciones en el que se ha determinado las actividades y responsabilidades de los servidores?                                | X  |    |     | Ajuste a manuales por falta de revisión y conciliación entre sistemas y actividades                                                                                                             |
|                            | 2. Cuenta la Entidad con Manuales de Organización y Funciones como de Procesos y Procedimientos actualizados?                                                 |    | X  |     |                                                                                                                                                                                                 |
| Evaluación de Riesgo       | 3. El área de planificación funciona e acuerdo a las normas establecidas en los indicadores?                                                                  |    | X  |     | No existe una área establecida, afectando a la confiabilidad de los Planes<br><br>Revisar antecedentes de dediciones relevantes que sustenten la decisión                                       |
|                            | 4. Los planes y mejoras en cuanto a los requerimientos informáticos de la dirección provincial de educación se realizan con a través de evaluaciones técnica? |    | X  |     |                                                                                                                                                                                                 |
| Actividades de Control     | 5. Se realizan periódicamente a los asesores pedagógicos la supervisión del sistema de actividades del plantel.                                               |    | X  |     |                                                                                                                                                                                                 |
|                            | 6. Son útiles las evaluaciones sectoriales realizadas que soportan el sistema informático                                                                     | X  |    |     |                                                                                                                                                                                                 |
| Información y Comunicación | 7. Los informes de gestión son elaborados según requerimientos del Viceministro?                                                                              | X  |    |     | Ausencia de monitoreo estandarizado sobre el esquema de seguimiento supervisión y evaluación de planes<br><br>No se toma como base las especificaciones de los planes estratégicos y operativos |
|                            | 8. Las actividades y lo planificado se ejecutan de acuerdo a lo informado?                                                                                    |    | X  |     |                                                                                                                                                                                                 |
| Supervisión o monitoreo    | 9. Existen un seguimiento permanente de los informes y proyectos?                                                                                             |    | X  |     | No existe un plan específico para desarrollar esta información<br>Ausencia de un verdadero tablero de mando que afecta la conducción de la entidad.                                             |
|                            | 10. Existen un mando de funciones donde se designen responsabilidades estructurales                                                                           |    | X  |     |                                                                                                                                                                                                 |

## DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO

| DEBILIDAD DE CONTROL INTERNO                                                                                                                                       | COMPONENTES AFECTADOS | EFFECTOS SOBRE LA FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No se comunica a los distintos niveles de la organización los PE y los POA<br>Además no se difundió un manual de ética                                             | AMB. CONTROL          | Pueden existir acciones de la organización no acordes a lo planificado y sin un esquema general de comportamiento. Es un riesgo muy generalizado, a ser considerado en la instancia de ejecución observando que las acciones de la entidad se comparezcan con lo planificado                                                                           |
| Limitado esquema informativo para la evaluación de la gestión                                                                                                      | AMB. CONTROL          | Ausencia de información sobre la ejecución de planes, o información inconsistente. Ausencia de análisis de desvíos. Elementos necesarios para las evaluaciones de auditoría cuya confiabilidad deberá probarse (con pruebas sustantivas) si se busca emitir opinión sobre la base de la misma                                                          |
| Existen decisiones del Viceministro sobre el resultado de evaluación de los docentes alejadas de la normativa                                                      | AMB. CONTROL          | Se producen excepciones no aceptadas por la normativa que genera un universo no homogéneo en el tratamiento de las evaluaciones docentes. Puede intentar practicarse la apertura del universo en los casos excepcionales y los que siguieron los criterios normativos, practicando evaluaciones diferenciales                                          |
| No se encuentra en funcionamiento el área de planificación y no existen normas de planificación e indicadores.                                                     | EVAL. RIESGO          | Ausencia del estándar propio de la entidad que determine una forma uniforme de planificar, e incluso no se cuenta con un área especializada, afectando la confiabilidad del armado de los planes (sistemático, uniforme, con sustento técnico). Deberá evaluarse la razonabilidad de los planes operativos diseñados y de los indicadores establecidos |
| Cambios informáticos sin evaluaciones técnicas previas                                                                                                             | EVAL. RIESGO          | No se cuenta con antecedentes sobre decisiones de relevancia en la organización, en este caso que soporta la información clave. En este caso debería requerirse a la entidad que de sustento a esta decisión                                                                                                                                           |
| Los contenidos que se incorporan surgen únicamente de las recomendaciones generales que establece la UNESCO, sin evaluación crítica                                | EVAL. RIESGO          | Afecta el análisis de los resultados que dan los exámenes. Deberá analizarse la consistencia de los exámenes en función de la realidad local                                                                                                                                                                                                           |
| No se cuenta con información del historial educacional de la población                                                                                             | INF. Y COM.           | Ausencia de información básica que muestra la gestión de la entidad. Se produce una limitación al alcance de la auditoría                                                                                                                                                                                                                              |
| Los informes de gestión que realiza OM no posee estructura previa normada con utilidad general y con comunicación de desvíos y justificaciones                     | INF. Y COM.           | Los informes de gestión muestran relevantes inconsistencias en su armado, contenido, utilización y comunicación, siendo por ende de poca confiabilidad para emitir opinión a partir de ellos                                                                                                                                                           |
| La falta de difusión de planes                                                                                                                                     | INF. Y COM.           | Genera la falta de comunicación descendente que afectará la comunicación ascendente, pudiendo existir situaciones de exclusivo conocimiento de sectores inferiores de la estructura. La situación debe considerarse pues pueden generar costos innecesarios o ausencia de planificación integral                                                       |
| Los informes de gestión no posee periodicidad preestablecida y características estables para efectuar evaluaciones                                                 | MONITOREO             | Muestra una limitada acción de monitoreo, que afecta en cuanto a la existencia de acciones organizacionales no conocidas en sectores superiores. No podrá utilizarse en forma directa por el auditor, es necesario evaluar su confiabilidad y considerar otra información necesaria                                                                    |
| Han parametrizado un tablero de mando funcionarios sin responsabilidad estructural y, en principio, sin competencia en la misma                                    | MONITOREO             | Ausencia de un verdadero tablero de mando que muestre el monitoreo afecta la conducción de la entidad. Constituye una observación directa                                                                                                                                                                                                              |
| Ausencia de un esquema adecuado de registración y control de subvenciones especiales                                                                               | MONITOREO             | Falta un esquema que aporte una razonable seguridad sobre su otorgamiento hasta la ejecución de proyectos. Puede constituir una limitación al alcance, habría que evaluar si pueden practicarse pruebas sustantivas que validen su universo                                                                                                            |
| Ausencia de rotación de personal afectada a la supervisión escolar                                                                                                 | ACT. CONTROL          | Genera el riesgo sobre el debilitamiento de control que ejercen, deberá ampliarse el análisis sobre su gestión                                                                                                                                                                                                                                         |
| Existen ajustes contables manuales sin aprobación revisión, lo que se une a la ausencia de integración ni conciliación entre sistemas administrativos y operativos | ACT. CONTROL          | Los ajustes de esa índole afectan la confiabilidad de la información, deberá evaluarse su relevancia. Además, la ausencia de conciliación puede generar que exista información disímil sobre el mismo tema en la organización, deberán practicarse prueba sobre el particular                                                                          |
| La información sobre pruebas saber no poseen procesos de validación                                                                                                | ACT. CONTROL          | La información sobre evaluaciones puede estar afectada en cuanto a su confiabilidad. Deberían practicarse pruebas (cruces) a efectos de su consideración por la auditoría                                                                                                                                                                              |

## FORTALEZAS DE CONTROL INTERNO

| FORTALEZA DE CONTROL INTERNO                                                                                                        | EFECTOS SOBRE LA FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. La información sobre la gestión educativa se soporta, esencialmente, en un sistema único, que facilita la validación referencial | Acceso a información de un sistema integrado                                                                                                                              |
| 2. Existen evaluaciones sectoriales soportada en el sistema informático, información que posee validaciones básicas                 | Se cuenta con información sectorial útil para las evaluaciones de la auditoría                                                                                            |
| 3. Las liquidaciones de subvenciones a entidades privadas poseen un esquema de control razonable                                    | Aporta confiabilidad a la liquidación mensual en cuanto a su determinación                                                                                                |
| 4. Se ha implementado un procedimiento de inspección de escuela públicas                                                            | Aporta confiabilidad sobre el cumplimiento de obligaciones docentes                                                                                                       |
| 5. El uso del PERS2000                                                                                                              | Es un programa estandarizado en el mercado, cuya lógica se encuentra probado por su uso generalizado. El mismo se usa para uno de los gastos más relevantes de la entidad |

## CUADRO 4 EVALUACIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### Clasificación

|           |   |   |                                                                 |   |   |   |           |   |    |
|-----------|---|---|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|-----------|---|----|
| 1         | 2 | 3 | <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">4</span> | 5 | 6 | 7 | 8         | 9 | 10 |
| no        |   |   | medianamente                                                    |   |   |   | muy       |   |    |
| confiable |   |   | confiable                                                       |   |   |   | confiable |   |    |

### Justificación de la calificación aportada

Se observan deficiencias de control e información relevantes que afectan la confiabilidad del sistema de control interno, no obstante se han aplicado actividades de control aunque aisladas que fortalecen la situación de control y, por su parte, la existencia de un sistema central (aunado a la existencia de proyectos) y de sistemas administrativos aportan información base para evaluaciones, cuya razonabilidad puede ser evaluada.

# MINISTERIO DE EDUCACION

## Areas Críticas

| COMPONENTE SELECCIONADO                                 | JUSTIFICACION                                                                                                                        | OBJETIVO                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. COMPONENTE DIRECCIÓN GENERAL</b>                  |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |
| <b>Subcomponente</b>                                    |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |
| Planificación Estratégica                               | Falta de Manuales de Organización, procedimientos actualizados                                                                       | Desarrollar los objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas.                                                                 |
| <b>2. COMPONENTE GERENCIAS ADMINISTRATIVA</b>           |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |
| <b>Subcomponente</b>                                    |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |
| Ejecución Presupuestaria                                | Carencia de coordinación y falta de recursos económicos motivo por el cual se retrasa el cumplimiento de la política presupuestaria. | Lograr que la entidad coordine efectivamente el proceso de entrega de recursos inmediatos para el cumplimiento del presupuesto. |
| <b>3. COMPONENTE GERENCIA FINANCIERA</b>                |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |
| <b>Subcomponente</b>                                    |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |
| Gestión de Calidad en Supervisión                       | No Existe un control de la planificación, programación, ejecución y evaluación de la calidad.                                        | Elaborar un manual de planificación, programación y ejecución para el control de calidad.                                       |
| <b>4. COMPONENTE GERENCIA EDUCATIVA</b>                 |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |
| <b>Subcomponente</b>                                    |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |
| Gestión de calidad en determinación de políticas        | No Existen manuales de procedimientos y reglamentos en donde se encuentran determinadas las políticas.                               | Procurar el cumplimiento de políticas para el logro de los objetivos con eficiencia, efectividad y economía del Programa.       |
| <b>5. COMPONENTE GERENCIA EDUCATIVA</b>                 |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |
| <b>subcomponente</b>                                    |                                                                                                                                      |                                                                                                                                 |
| Control interno en la gestión administrativa financiera | No existe una planificación adecuada del control interno, falta de bases para elaboración de informes en el Ministerio de Educación. | Implementar un sistema de planificación y elaboración de informes para garantizar la información del Ministerio                 |

## MEMORANDO DE PLANIFICACION

**Entidad: Ministerio de Educación**

**Auditoría de Gestión a:**

Preparado por: Susana Jara

Revisado por: Ing. Franklin Ortiz

Período: 2005

Fecha: 26 diciembre de 2006

Fecha: 13 de enero de 2007

### 1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA

Informe Largo de Auditoria, Memorando de Antecedentes y Síntesis del Informe:

#### FECHA DE INTERVENCION

|                                                       |                         |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|
| - Orden de Trabajo                                    | 22 de diciembre de 2006 |
| - Inicio del trabajo en el campo                      | 2 de enero de 2007      |
| - Finalización del trabajo en el campo                | 12 de enero de 2007     |
| - Discusión del borrador del informe con funcionarios | 13 de enero de 2007     |
| - Presentación del informe a la Dirección             | 15 de enero de 2007     |
| - Emisión del informe final de auditoría              | 18 de enero de 2007     |

#### Fecha estimada

#### EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

- Coordinador
- Supervisor
- Jefe de Equipo
- Auditor Operativo
- Auditor Operativo:
- Auditor Operativo:
- Auditor Operativo:
- Técnico Informático
- Abogado (Jurídico)
- Abogado (Contratación Pública)
- Ingeniero o Arquitecto
- Psicólogo Educativo
- Médico
- Trabajadora Social
- Especialista Recursos Humanos

#### (Nombres)

Franklin Ortiz  
Susana Jara  
Paulina Vélez  
Juana Corral  
Liseth Lozano  
Marcia Niveló  
Silvia Gutiérrez  
Ing. Lenin Cabrera  
Dr. Fernando Rodas  
Dr. Galo Rodas  
Ing. Patricio Espinoza  
Soc. Pilar Yumbra  
Dr. Manuel Cedillo  
Ruth Vintimilla  
Rossana Ordóñez

#### DIAS PRESUPUESTADOS

- 15 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:
- FASE I, Conocimiento Preliminar ( 3 Días)
- FASE II, Planificación (2 Días)
- FASE III, Ejecución ( 7 Días)
- FASE IV, Comunicación de Resultados (3 Días)

## **5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

### **5.1 Materiales**

Los suministros y materiales para el desarrollo de las actividades de la presente Auditoría de Gestión, fueron proporcionados por la Dirección de Auditoría; y solicitados mediante memorando

## **6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA**

### **6.1 Información General de la Entidad**

**Misión:** El Ministerio de Educación tiene como misión fundamentar su acción en la Constitución Política del Estado, en la correcta aplicación de las normas legales establecidas en bien de la niñez y juventud del país, que permitan un mejor acceso al sistema educativo de la mayoría de la población, evitar en todo lo posible se eleven los índices de deserción escolar, como también promover el mejoramiento de todos sus recursos que faciliten los procesos de enseñanza y aprendizaje

**Visión:** Propender al incremento de la cobertura y calidad de la educación Mejorando las condiciones de trabajo la capacidad profesional de los docentes, superando los déficit presupuestarios institucionales que permitan garantizar los recursos educativos básicos, incrementando la infraestructura escolar y la asistencia social a la mayoría de la población escolar desprotegida; así como, optimizando la actual organización y administración de los sistemas educativos y buscando su articulación con el desarrollo económico, social y cultural del país.

#### **Objetivos:**

Incrementar la cobertura de la educación para la totalidad de la población en edad escolar, con énfasis en los sectores más desprotegidos.

Mejorar la calidad y el prestigio de la educación.

Establecer y desarrollar mecanismos y estrategias de integración, responsabilidades compartidas, entre los diferentes sectores de la administración educativa, con el fin de incrementar la eficiencia del sector.

Desarrollar y experimentar nuevos modelos de planificación y gestión, que respondan a las exigencias de un país en desarrollo y pleno crecimiento.

### Actividades principales:

Desarrollar una política educacional de acuerdo con los principios y fines previstos en la constitución y en la referida ley.

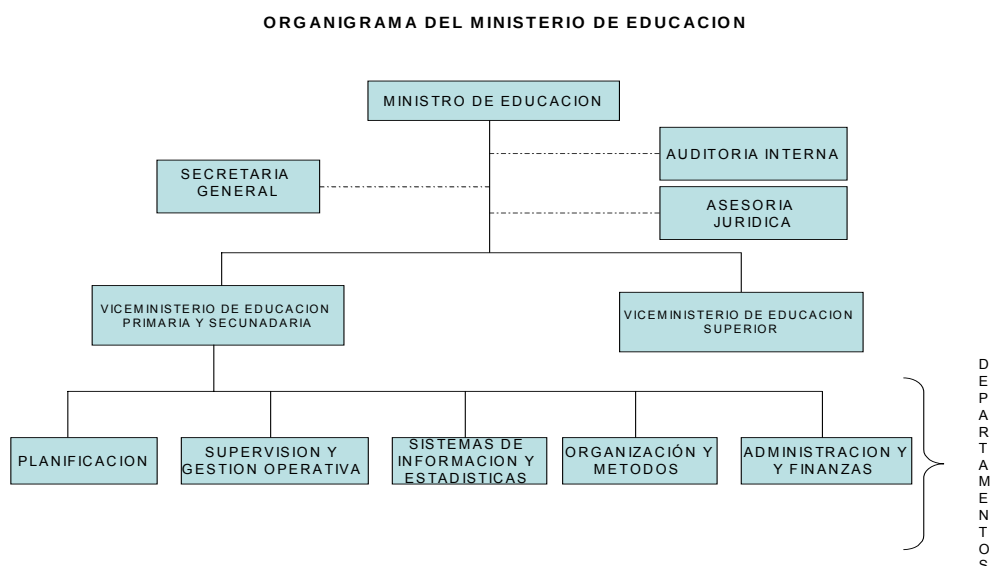
Ejecutar una política de educación sobre la base de unidades ejecutoras educacionales y efectuar la supervisión de las mismas.

Aprobar los planes y programas que deben aplicarse a nivel nacional o regional, para la educación en los niveles primario y secundario y velar por su cumplimiento.

Dictar regulaciones para el funcionamiento del sistema de Educación primaria y secundaria

1. Crear, organizar, clausurar u suprimir establecimientos educacionales de acuerdo con la normativa vigente.

### - Estructura orgánica:



### Financiamiento:

#### - Fuentes de financiamiento

Este programa está orientado a asegurar la capacidad edilicia de los servicios educativos y los esfuerzos se concentraron en brindar espacios de calidad y

mobiliario escolar necesario para la implementación para acceder a la cobertura y ampliación de cupos establecidos en el plan estratégico.

Cabe aclarar que, el financiamiento de las construcciones y equipamiento se constituye en un aporte de fuente externa y con una participación mayoritaria correspondiente al Tesoro Nacional

#### **- Usos del financiamiento**

El programa con financiamiento local y externo se destina al establecimiento de un Sistema de Información que permita acceder al historial educacional de la población e información básica que sustente la toma de decisiones

#### **- Componentes escogidos para la fase de ejecución**

Se utilizó un enfoque empresarial, constructivo, de valoración de la gestión institucional y de reconocimiento de su valor agregado, con la finalidad de asesorar y recomendar acciones prácticas y realizables tendientes a incrementar la productividad, optimizar el uso de los recursos, coadyuvar a la consecución de objetivos y metas, alcanzar los mejores resultados en la gestión y fortalecer su funcionamiento

### **6.2 Enfoque a:**

La Auditoria de Gestión al Ministerio de Educación, se realizó de conformidad al Decreto de la Ley 1064\_A se reforma la ley orgánica de educación de 1927 tales enmienda son codificadas en 1960, se establece que el Ministerio de Educación debe tener un sistema moderno de educación (Sistema Integrado de Administración y Cultura) con el fin de precautelar la educación para las mayorías para lo cual con las consiguientes reforma constitucionales se garantiza la asignación porcentual del presupuesto general del Estado. .

#### **• Auditoria Gerencial-Operativa y de Resultados**

El proceso de acceso a tecnología de vanguardia sin una planificación acorde genera dificultades en la prestación de servicios básicos. Si bien existen programas o proyectos individuales que buscan ese acceso, los mismos no se articulan en un plan

general de tecnificación y modernización, que contemple la el uso racional de los recursos económico frente a costos elevados y la gestión de la resistencia al cambio.

- **Auditoria orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades**

Se debe mantener en forma continua y permanente las nuevas estrategias en el campo de la educación y mantener a largo plazo los objetivos de educación, para aplicar cambios en función de los resultados y no de la confrontación política.

- **Auditoria orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos**

Debemos aumentar la autonomía de los distintos centros de educación y la mejor responsabilidad por los logros y resultados acciones descentralizadoras que tienen que estar acompañadas por eficaces mecanismos de evaluación de la gestión y la rendición de cuentas

- **Auditoria orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los Usuarios**

De conformidad con el avance y adelantos científicos y tecnológicos que se han dado en el último siglo, se hace estrictamente necesario ubicarnos en nuestro propio contexto histórico y asumir la responsabilidad para contribuir a mejorar las condiciones de vida de nuestra niñez y juventud y velar por su felicidad, estableciendo retos que permitan superar las injusticias sociales y la satisfacción de las necesidades básicas de salud en la población escolar.

### **6.3 Objetivo:**

#### **6.3.1 Objetivo General**

- Evaluar el cumplimiento de metas resultados señalados en los indicadores de gestión dispuestos por la región y la UNESCO.
- Realizar un análisis sobre los costos invertidos de los servicios de la educación.
- Evaluar el cumplimiento de la Política establecida:

Alcanzar a través de la educación, una sociedad más justa y equilibrada, tomando en cuenta aquel principio que “ningún país podrá avanzar en su desarrollo, más allá de donde llegue su educación”, como también hacer énfasis en que “una nación

desarrollada es aquella cuya población es informada, culta, eficiente, productiva, responsable y solidaria”.

### **6.3.2 Objetivos Específicos por cada uno de los componentes**

- Revisar el papel del docente a partir de analizar el plan de formación académica, el sistema de asesoría pedagógica y regímenes de incentivo al desempeño.
- Revisar el marco regulatorio que se utilizan para el mejoramiento permanente de la calidad de las prestaciones de servicios públicos y privados.
- Aplicar el control del desempeño de los recursos disponibles en el sistema de información para el sector de la educación.
- Revisión de la información que soporta el Plan de Capacitación implementado a través de convenios para la actualización docente obligatoria.
- Evaluar que la información relevante al sistema de Gestión y Liderazgo este siendo distribuido a todos los niveles operativos.

### **6.4 Alcance:**

**Periodo a examinarse:** Información obtenida de los años 2002, 2003, 2004

| INDICADORES DE GESTION                          |                                                                                                      |                                          |                                          |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| INDICADOR                                       | RELACION                                                                                             | REGION                                   | UNESCO                                   |
| Cobertura de Educación                          | Población estudiantil Cubierta/<br>población estudiantil                                             | 93%                                      | 94%                                      |
| Cobertura de Desayuno Escolar                   | Población Estudiantil con desayuno escolar /<br>Población estudiantil                                | 75%                                      | 85%                                      |
| Cobertura de Asistencia Medica Escolar          | Población Estudiantil con asistencia Médica /<br>Población Estudiantil                               | 75%                                      | 90%                                      |
| Cobertura de Asistencia Económica para Estudios | Población Estudiantil con becas / población estudiantil a cubrir con becas                           | 40 estudiantes por aula                  | 30 estudiantes por aula                  |
| Capacidad Utilizada de Infraestructura          | Población estudiantil Atendida / Numero de Aulas                                                     | 98%                                      | 99%                                      |
| Cobertura de Materiales didácticos              | Población Estudiantil con material didáctico / población estudiantil                                 | 98%                                      | 99%                                      |
| Disponibilidad de Docentes                      | Población Estudiantil Atendida / Numero de docentes en Actividad                                     | 1 docente por cada 30 estudiantes        | 1 docente por cada 30 estudiantes        |
| Asistente de Trabajo Social                     | Población Estudiantil Atendida / Numero de Trabajadores Sociales                                     | 1 trabajadora social por cada 60 alumnos | 1 trabajadora social por cada 40 alumnos |
| Población Estudiantil Rural                     | Población Estudiantil Rural / Población Estudiantil                                                  |                                          |                                          |
| Cobertura de Población Estudiantil rural        | Población Estudiantil Rural Atendida / población Estudiantil Rural                                   | 70%                                      | 90%                                      |
| Disponibilidad de Docentes Rurales              | Numero de Docentes Rurales / Población Estudiantil rural                                             | 1 docente por cada 40 estudiantes        | 1 docente por cada 30 estudiantes        |
| Capacidad Utilizada de Infraestructura Rural    | Población Estudiantil Rural Atendida / Numero de Aulas                                               | 50 estudiantes por aula                  | 30 estudiantes por aula                  |
|                                                 | Estudiantes que no terminan el ciclo en nivel primario / Estudiantes matriculados en la primaria     | 7%                                       | 2%                                       |
|                                                 | Estudiantes que no terminan el ciclo en nivel secundario / Estudiantes matriculados en la secundaria | 8%                                       | 2%                                       |
| Reprobación de Ciclos                           | Estudiantes que reprueban el ciclo primario / estudiantes que concluyen el ciclo primario            | 2%                                       | 1%                                       |
|                                                 | Estudiantes que reprueban el ciclo secundario / estudiantes que concluyen el ciclo de secundario     | 2.5%                                     | 2%                                       |
|                                                 | Estudiantes ingresantes al ciclo primario / estudiante que concluye el ciclo primario                | 81%                                      | 89%                                      |
|                                                 | Estudiantes ingresantes al ciclo secundario / estudiante que concluye el ciclo secundario            | 82%                                      | 87%                                      |
| Progreso a Educación primaria                   | Numero de estudiantes matriculados a Primaria / Numero de estudiantes que concluyen Preescolar       | 95%                                      | 99%                                      |
| Progreso a Educación Secundaria                 | Numero de Estudiantes Matriculados a Secundaria / Numero de Estudiantes que concluyen primaria       | 93%                                      | 99%                                      |
| Presupuesto para Educación                      | Valor del presupuesto Asignado para Educación / Valor del Presupuesto General del Estado             | 17%                                      | 19%                                      |
| Asignación Real de Presupuesto                  | Valor efectivo entregado para Educación / Valor del presupuesto Asignado para Educación              | 98%                                      | 98%                                      |

## **6.6 Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.**

- Ámbito de Control
- Evaluación de Riesgo
- Información y Comunicación
- Monitoreo
- Actividades de Control

## **6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría**

Se observan deficiencias de control e información relevantes que afectan la confiabilidad del sistema de control interno, no obstante se han aplicado actividades de control aunque aisladas que fortalecen la situación de control y, por su parte, la existencia de un sistema central (aunado a la existencia de proyectos) y de sistemas administrativos aportan información base para evaluaciones, cuya razonabilidad puede ser evaluada.

## **6.8 Grado de Confianza Programado y Controles Claves de Efectividad y Eficiencia**

1. Sistema único, que facilita la validación referencial
2. Sistema informático para validaciones básicas
3. Control razonable sobre subvenciones
4. Procedimiento de inspección a escuelas públicas
5. Utilización de un programa estandarizado para gastos relevantes

## **6.9 Trabajo a Realizar por los Auditores en la Fase de Ejecución.**

- Revisar las acciones realizadas entre lo planificado y el esquema general de comportamiento.
- Realizar un análisis de los desvíos en la ejecución de los planes.
- Practicarse evaluaciones sobre las normativas en el tratamiento de evaluaciones docentes.
- Evaluar la razonabilidad de los planes operativos y los indicadores establecidos.
- Realizarse un análisis sobre la gestión sobre la rotación del personal.
- Revisiones de los ajustes manuales que no tienen aprobaciones en el sistema administrativo y operativo.

## **7. COLABORACION DE LA ENTIDAD AUDITADA:**

Información relevante al Análisis Contextual del Sistema Educativo

Planificación Estratégica 2000 2005

Organigrama del Ministerio de Educación

Funciones de los Departamentos

Ley de educación

Plan Operativo Anual

Aspectos Generales de la Entidad

Aspectos de Control Interno y Calidad de la Entidad

Resumen General de Programas Presupuestarios

Política Presupuestaria

Justificación de Desvíos Presupuestarios

Estados Financieros

## **8. Auditores:**

- Susana Jara
- Paulina Vélez
- Lissette Lozano
- Juana Corral

## **9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACION**

Supervisor: Ing. Franklin Ortiz

Jefe de Auditoria: Universidad del Azuay

## **10.FIRMAS DE APROBACION DE LA PLANIFICACION**

Director: Ing. Franklin Ortiz

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**ETAPA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA**  
**EJECUCIÓN DE POLÍTICAS EDUCACIONALES – CORRELACIÓN PE –**  
**POA – PRESUPUESTO**

**PLAN ESTRATÉGICO**

1. ¿Responde el Plan Estratégico a la situación que surge del documento de estudio situacional del Sistema Educativo elaborado por el Vice ministerio al 31/12/04?

Sí, el plan estratégico aborda la problemática de cobertura y de calidad del servicio, y la necesidad de modernizar los procesos operativos de prestación del servicio como los criterios administrativos. Asimismo, ante la crisis se establece la necesidad de definir políticas de estado y puede aprovecharse el posible incremento de recursos.

Lo que no se plantea es estrategia en cuanto a la maximización del uso de recursos disponibles frente a la limitación de recursos que se señalan en el documento (más allá de la perspectiva de incremento enunciada).

No se contempla un accionar específico en cuanto a la migración de población del sector rural al urbano, ni acciones específicas de cobertura para-educacional (v.g: salud, alimentación o provisión de insumos básicos para el proceso de aprendizaje).

2. ¿Observa que en la forma en que se redactó la estrategia puede articularse en operativamente?

No se plantean acciones para superar el déficit que menciona la Visión ni para asistencia social a la PEE desprotegida.

El objetivo de ampliación de cobertura es general pero la acción se enfoca a los sectores más desprotegidos.

Respecto del objetivo vinculado a los nuevos modelos de planificación y gestión, no existen acciones estratégicas específicas.

Se aclara que el último objetivo estratégico no cuenta con acciones estratégicas definidas (“Propiciar procesos de racionalización, descentralización y desconcentración...”).

Las acciones estratégicas podrían implementarse en acciones operativas concretas mensurables.

3. ¿Existen, en la documentación, criterios que permitan evaluar el cumplimiento de la estrategia?

Parcialmente, pues algunas se pueden medir por el impacto (v.g.: cobertura, desaprobación o deserción), no obstante otros aspectos no cuentan con esquemas de medición (v.g.: modernización), además de no establecerse metas periódicas o cronograma de cumplimiento.

Asimismo, no se identifican programas del POA con el PEE como forma de vincularlos y medir en forma indirecta.

#### **PLAN ESTRATÉGICO – PLAN OPERATIVO ANUAL**

1. ¿Responde el Plan Operativo Anual a los lineamientos del Plan Estratégico?  
¿Existen aspectos del Plan Estratégico no incluidos en el Plan Operativo Anual?  
– Compare las acciones estratégicas con los programas y proyectos estratégicos (considere que la estrategia es a mediano o largo plazo por lo que el POA puede incorporar acciones parciales de una acción estratégica).

El POA no cuenta con un documento de vinculación con la estrategia, que debería existir.

No se observa la existencia de un programa o proyecto directamente vinculado a la deserción y repitencia.

No se incluye programa o proyecto vinculado al nuevo marco normativo.

El establecimiento de un sistema de gestión de calidad cuenta con un programa muy limitado en cuanto a su alcance.

2. ¿Existen aspectos del Plan Operativo Anual no contemplados en el Plan Estratégico? – Compare las acciones estratégicas con los programas y proyectos estratégicos.

## **PLAN OPERATIVO ANUAL, SUS METAS Y EL PRESUPUESTO FINANCIERO**

1. ¿Existe consistencia entre el Plan Operativo Anual y Presupuesto? ¿Se contemplan todas las acciones y metas del Plan Operativo Anual en el Presupuesto? – Considere los programas y proyectos del POA ya considerados, la descripción de cada programa y la relación de POA – Presupuesto aportada por el ente.

Si bien se incluyen todos los programas y proyectos del POA en el Presupuesto, es difícil la vinculación directa. La totalidad de metas del POA están en el Presupuesto.

Se insiste en la dificultad de vincular el POA y el Presupuesto, y más aún en la definición de políticas presupuestarias de los programas, si no existe.

## **PRESUPUESTO DEL EJERCICIO 2004**

1. ¿La programación presupuestaria es razonable (en especial a la luz del Plan Operativo Anual)?

No cuenta con una programación presupuestaria razonable que considere productos finales tales como: persona educada de cada nivel, que separe lo que es la educación pública de la educación privada como programas separados.

Se establecen proyectos con nivel de programas, tal el caso de Sistema integral de información educativa o de Infraestructura y equipamiento que no pueden considerarse en sí mismos programas presupuestarios del servicio de educación, sino que aportan basamento para el servicio que efectivamente se presta.

Adicionalmente, si el Programa de Infraestructura y equipamiento tiene ese objetivo, no se entiende que el mayor presupuesto se encuentre en el programa de Ejecución de Políticas Educativas. Sobre el cual se debe señalar que muestra gran ambigüedad, que además se lleva más del 99% del presupuesto de la entidad.

La separación de los programas de fortalecimiento y modernización no surge como necesaria, además de no poseer calidad de programa (podrían ser subprogramas).

2. ¿Existen observaciones que formular respecto de la ejecución presupuestaria y la justificación de desvíos? – determine 4 observaciones- Entre ellas incluya su opinión sobre el esquema y contenido de las justificaciones que surgen del documento aportado por la entidad

- Las características del documento de justificación exhiben la ausencia de un esquema racional en tal sentido. No cuentan con el mismo formato y contenido, e incluso hay casos en los que no se corresponden con la justificación sino con una descripción genérica. Es importante resaltar que no se abordan todos los desvíos ya sean positivos o negativos. El programa 39 es un claro ejemplo de la inconsistencia de los criterios de justificación de desvíos.
- Por Resolución 129/04, el Ministro, autorizó a la cobertura de gastos en personal del Programa 26, con partidas presupuestarias del inciso 1 de otros proyectos, hasta la suma de \$15.000.000. Se solicitó un detalle completo de imputaciones realizadas a partir de la presente situación, siendo que a la fecha no fue proporcionado por la entidad. Además, no se dictó la norma de redistribución de acuerdo con establecido por el Decreto Distributivo Anual del Presupuesto.
- La entidad imputó presupuestariamente en el programa 26 \$150 millones por transferencias a instituciones educativas privadas en partidas destinadas a atención directa de escuelas (Gastos en Personal, Bienes de Consumo y Bienes de Uso), no obstante observarse remanente presupuestario al cierre del ejercicio en el inciso5.
- Respecto del Programa 39, no se obtuvieron antecedentes de un plan integral de modernización que contemple las distintas acciones a realizar, su cronograma y resultados esperados. Se aportaron distintos antecedentes disociados que esencialmente se constituían resoluciones u otras instrucciones que impulsaban el desarrollo de determinadas acciones. Incluso no se obtuvieron antecedentes de definición de metas presupuestarias.

| PLAN ESTRATÉGICO 2000-2005 |                                                                                                                                                            | PLAN OPERATIVO ANUAL 2004           |                                                                                                                         |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ACCIONES ESTRATÉGICAS      |                                                                                                                                                            | PROGRAMAS                           | PROYECTOS                                                                                                               |
| Objetivo 1:                | Ampliar la cobertura a la población menos protegida con el incremento de cupos para la educación.                                                          | Aumentar la cobertura bruta         | Aumentar la cobertura en educación básica de 80% a 90%                                                                  |
| Objetivo 1:                | Establecer acciones de disminución de las tasas de repitencia y deserción.                                                                                 | Aumentar la cobertura bruta         | Matrícula                                                                                                               |
| Objetivo 2:                | Revisar el papel del docente a partir de analizar el plan de formación académica, el sistema de asesoría pedagógica y regímenes de incentivo al desempeño. | Estándar de calidad                 | Capacitación en función de estándar de calidad definido                                                                 |
| Objetivo 2:                | Establecer mecanismos de evaluación y mejoramiento de los medios educacionales y del personal docente.                                                     | Evaluación de alumnos               | Evaluación constante de los alumnos                                                                                     |
| Objetivos 3 y 4:           | Fortalecer el marco regulatorio para el mejoramiento permanente de la calidad de las prestaciones de servicios públicos y privados.                        | Evaluación de alumnos               | Aplicar pruebas SABER de manera maestra.                                                                                |
| Objetivos 3 y 4:           | Promover el establecimiento de sistemas de gestión de calidad.                                                                                             | Evaluación docente y directiva      | Evaluaciones de desempeño de docentes y directivos                                                                      |
| Objetivos 3 y 4:           | Ampliar el espectro de control del desempeño de los recursos disponibles e implementación de sistemas información para el sector de la educación.          | Modernización del sistema educativo | Incentivos para que las entidades territoriales orienten sus esfuerzos a mejorar sus indicadores de cobertura y calidad |
|                            |                                                                                                                                                            | Modernización del sistema educativo | Modernización Institucional                                                                                             |
|                            |                                                                                                                                                            | Modernización del sistema educativo | Desarrollo del Sistema Integrado de Información Educativo                                                               |

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**PLAN OPERATIVO ANUAL 2004**

| PROGRAMAS                          | PROYECTOS                                               | ACTIVIDAD                                                                             | UNIDAD MEDIDA              | META       | EJECUCIÓN DEL EJERCICIO | EJECUCIÓN DEL EJERCICIO |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Aumentar la cobertura bruta</b> | Aumentar la cobertura en educación básica de 80% a 90%  | Alumnos en Formación Preescolar sector público                                        | Alumnos                    | 70.695     | 69.138                  | 97,80%                  |
|                                    |                                                         | Alumnos en Formación Preescolar sector privado subsidiado                             | Alumnos                    | 57.948     | 56.917                  | 98,22%                  |
|                                    |                                                         | Alumnos en Formación Primaria sector público                                          | Alumnos                    | 494.867    | 486.368                 | 98,28%                  |
|                                    |                                                         | Alumnos en Formación Primaria sector privado subsidiado                               | Alumnos                    | 405.632    | 398.020                 | 98,12%                  |
|                                    |                                                         | Alumnos en Formación Secundaria sector público                                        | Alumnos                    | 353.476    | 347.192                 | 98,22%                  |
|                                    |                                                         | Alumnos en Formación Secundaria sector privado subsidiado                             | Alumnos                    | 289.737    | 284.986                 | 98,36%                  |
|                                    | Matrícula                                               | Incremento de matrícula preescolar                                                    | Alumnos cursantes          | 13.846     | 12.059                  | 87,09%                  |
|                                    |                                                         | Incremento de matrícula primaria                                                      | Alumnos cursantes          | 96.923     | 81.062                  | 83,64%                  |
|                                    |                                                         | Incremento de matrícula secundaria                                                    | Alumnos cursantes          | 69.231     | 57.145                  | 82,54%                  |
|                                    |                                                         | Dotación de Servicios Básicos a Escuelas                                              | Escuelas a Atender         | 62         | 55                      | 88,71%                  |
|                                    |                                                         | Equipamiento de Mobiliario para Aulas                                                 | Aulas a Equipar            | 1.070      | 1.145                   | 107,01%                 |
|                                    |                                                         | Mejoramiento de la Infraestructura en Escuelas                                        | Metros Cuadrados           | 125.892    | 105.198                 | 83,56%                  |
| <b>Estándar de calidad</b>         | Capacitación en función de estándar de calidad definido | Capacitación a Directores, Supervisores y Personal de Gestión en estándar de calidad. | Personas Capacitadas       | 4.000      | 2.343                   | 58,58%                  |
|                                    |                                                         | Divulgación de Información Educativa de estándar de calidad                           | Folletos                   | 50.000     | 0                       | 0,00%                   |
|                                    |                                                         | Elaboración y Distribución de Informes Analíticos de los Distintas Investigaciones    | Publicaciones              | 4.000      | 0                       | 0,00%                   |
|                                    |                                                         | Elaboración y Edición de Manuales con Estrategias de Mejoras                          | Manuales Elaborados        | 3          | 3                       | 100,00%                 |
|                                    |                                                         | Realización del Evaluación Anual                                                      | Establecimientos Evaluados | 2.500      | 2.500                   | 100,00%                 |
| <b>Evaluación de alumnos</b>       | Evaluación constante de los alumnos                     | Exámenes trimestrales masivos primarios                                               | Evaluaciones               | 2.701.497  | 1.891.048               | 70,00%                  |
|                                    |                                                         | Exámenes trimestrales masivos secundario                                              | Evaluaciones               | 1.929.639  | 1.350.747               | 70,00%                  |
|                                    |                                                         | Procesamiento de información                                                          | Reportes procesados        | 9.000      | 6.300                   | 70,00%                  |
|                                    |                                                         | Elaboración de informe de resultados generales del sistema educativo                  | Informes finales emitidos  | 6          | 6                       | 100,00%                 |
|                                    | Aplicar pruebas SABER de manera muestral.               | Evaluación de conocimiento de alumnos primarios                                       | Alumnos primarios          | 180.100    | 174.697                 | 97,00%                  |
|                                    |                                                         | Evaluación de conocimiento de alumnos secundarios                                     | Alumnos secundarios        | 128.640    | 124.781                 | 97,00%                  |
|                                    |                                                         | Procesamiento de información                                                          | Evaluaciones procesadas    | 308.740    | 299.478                 | 97,00%                  |
|                                    |                                                         |                                                                                       | Datos procesados           | 15.437.000 | 14.973.890              | 97,00%                  |
|                                    |                                                         | Informe de conclusión                                                                 | Informes finales emitidos  | 2          | 1                       | 50,00%                  |

|                                            |                                                                                                                         |                                                                                                |                                                    |        |        |         |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------|--------|---------|
| <b>Evaluación docente y directiva</b>      | Evaluaciones de desempeño de docentes y directivos                                                                      | Evaluación masiva de desempeño de docentes y directivos                                        | Docentes y directivos evaluados                    | 38.830 | 38.656 | 99,55%  |
|                                            |                                                                                                                         | Procesamiento de información                                                                   | Reportes procesados                                | 38.830 | 38.656 | 99,55%  |
|                                            |                                                                                                                         | Elaboración de informe de resultados generales del sistema educativo                           | Informes finales emitidos                          | 3      | 3      | 100,00% |
|                                            |                                                                                                                         | Acciones de Capacitación para el Desarrollo Curricular Continuo de Nivel Primario y secundario | Técnicos Capacitados                               | 258    | 258    | 100,00% |
|                                            |                                                                                                                         | Asistencia Formulación y Desarrollo Cursos de Capacitación                                     | Docentes Capacitados                               | 12.000 | 16.300 | 135,83% |
|                                            |                                                                                                                         | Capacitación a Distancia                                                                       | Docentes Capacitados                               | 2.220  | 2.680  | 120,72% |
|                                            |                                                                                                                         | Capacitación en Gestión Educativa y Escolar                                                    | Directivos Capacitados                             | 2.000  | 2.400  | 120,00% |
|                                            |                                                                                                                         | Producción de Materiales de Formación en Diversos Soportes                                     | Materiales Producidos                              | 44     | 34     | 77,27%  |
|                                            |                                                                                                                         | Producción y Distribución de Materiales para la Enseñanza                                      | Ejemplares Distribuidos                            | 13.300 | 10.000 | 75,19%  |
| <b>Modernización del sistema educativo</b> | Incentivos para que las entidades territoriales orienten sus esfuerzos a mejorar sus indicadores de cobertura y calidad | Instituciones educacionales evaluadas                                                          | Centros educativos                                 | 60     | 59     | 98,33%  |
|                                            |                                                                                                                         | Incentivos adicionales                                                                         | Centros educativos                                 | 30     | 29     | 96,67%  |
|                                            | Modernización Institucional                                                                                             | Capacitación de Educación en Tecnologías                                                       | Personas Capacitadas                               | 1.670  | 89     | 5,33%   |
|                                            |                                                                                                                         | Diseño Curricular de Ofertas Educativas                                                        | Módulos Diseñados                                  | 27     | 24     | 88,89%  |
|                                            |                                                                                                                         | Diseño de Perfiles Profesionales                                                               | Perfiles Diseñados                                 | 55     | 53     | 96,36%  |
|                                            |                                                                                                                         | Producción de Materiales Didácticos y de Divulgación en Diversos Soportes                      | Materiales Producidos                              | 270    | 240    | 88,89%  |
|                                            |                                                                                                                         | Servicio de Conectividad en Internet                                                           | Centros Educativos Conectados                      | 200    | 143    | 71,50%  |
|                                            |                                                                                                                         | Realización de Cursos de Capacitación para Funcionarios y Personal                             | Cursos                                             | 15     | 8      | 53,33%  |
|                                            |                                                                                                                         |                                                                                                | Agentes Capacitados                                | 240    | 241    | 100,42% |
|                                            |                                                                                                                         | Diseño e implementación del Procedimiento de Administración de Recursos Humanos                | Procedimientos Implementados en unidad estructural | 19     | 19     | 100,00% |
|                                            |                                                                                                                         | Diseño e implementación del Procedimiento de Gestión Integral Administrativa                   | Procedimientos Implementados en unidad estructural | 19     | 19     | 100,00% |
|                                            |                                                                                                                         | Asistencia para la Capacitación de Funcionarios en el uso de procedimiento a implementar       | Funcionarios Capacitados                           | 2.000  | 2.000  | 100,00% |
|                                            |                                                                                                                         | Otorgamiento de Becas Locales y en el Exterior de Post-Grado en Educación                      | Becarios                                           | 110    | 109    | 99,09%  |
|                                            | Desarrollo del Sistema Integrado de Información Educativo                                                               | Determinación de Requisitos de sistema                                                         | Grado de avance                                    | 20,00% | 15,00% | 75,00%  |
|                                            |                                                                                                                         | Desarrollo de aplicaciones                                                                     | Grado de avance                                    | 15,00% | 15,00% | 100,00% |
|                                            |                                                                                                                         | Desarrollo de Base de Datos                                                                    | Grado de avance                                    | 15,00% | 12,00% | 80,00%  |
|                                            |                                                                                                                         | Adquisición de equipamiento                                                                    | Grado de avance                                    | 30,00% | 30,00% | 100,00% |

## PLAN OPERATIVO ANUAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION

| PROGRAMAS DEL POA         | PROYECTOS                                 | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                          | (2005-2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|---------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Promoción de la Educación | Disminución de Índices de Analfabetismo   | Implementación de escuelas en zonas rurales y difícil acceso                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|                           |                                           | Charlas de capacitación a comunidades                                                                                                                                                | <b><u>POLÍTICA DE EDUCACION PUBLICA</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|                           |                                           | Dotación de Recursos ( libros, profesores,etc)                                                                                                                                       | Implementar un sistema moderno nacional de educación eficiente que garantice el aprendizaje del estudiante. Contando con los recursos del Estado.                                                                                                                                                |  |
|                           | Sistemas de Modernización de la Educación | Capacitación a los profesores con sistemas modernos.                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|                           |                                           | Dotación de Recursos Tecnológicos                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| Atención especializada    |                                           | Incrementar número de cirugías                                                                                                                                                       | <b><u>MISIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACION</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|                           |                                           | Incrementar número de horas profesionales laboradas                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|                           | Servicios de Educación Eficientes         |                                                                                                                                                                                      | La Misión del Ministerio de Educación es fundamentar su acción en la Constitución Política del Estado, con la correcta aplicación de los métodos de aprendizaje que garantizaren un mejor desempeño de todos los estudiantes.                                                                    |  |
|                           | Calidad                                   |                                                                                                                                                                                      | <b><u>VISION DEL MINISTERIO DE EDUCACION</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|                           | Normativas Educativas                     |                                                                                                                                                                                      | Propender el incremento de la cobertura y calidad de la educación pública, mejorando las condiciones de infraestructura y sistemas de aprendizaje, capacitación profesional de los profesores, superando las limitaciones financieras que permitan garantizar el cumplimiento de lo establecido. |  |
|                           | Recursos del Sector Privados              |                                                                                                                                                                                      | <b><u>OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| Infraestructura y equipo  | Recursos del Exterior                     |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
|                           | Adquisición de Equipos Tecnológicos       | Supervisión del sistema de educación orientado a la eficacia, oportunidad, ejecución y evaluación de los métodos y capacitación de los profesionales para garantizar el aprendizaje. | 1. Fortalecer los sistemas de aprendizaje.                                                                                                                                                                                                                                                       |  |

## ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL (BALANCE)

| COMENTARIO                                                                                                                                                                                                                                                              | ACCIÓN ADICIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                | RELEVANCIA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <p><b>Ejemplo:</b><br/>Cuentas por cobrar es la segunda en importancia del activo, su incremento progresivo no muestra anticipadamente su cancelación por instituciones privadas (no hay documentación de política en el sentido de préstamos a esas instituciones)</p> | Examinar la composición de la variación en nuevos préstamos y cancelaciones de préstamos anteriores                                                                                                                                                                                                             | 1          |
| <p>Bienes de Uso, es la primera en importancia del activo, ha mantenido disminuciones en relación a los otros períodos, que si bien no son significativas es necesario su análisis por el monto de la cuenta.</p>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constataciones físicas.</li> <li>- Verificación de bienes que no han tenido movimiento en los últimos períodos.</li> <li>- Verificar bienes en mal estado.</li> </ul>                                                                                                  | 1          |
| <p>Obligaciones financieras, es la segunda en importancia del pasivo, ha mantenido un incremento del 168, 79%, en relación al período del año 2003.</p>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de préstamos de entidades financieras y el destino de los recursos.</li> <li>- No se registran en las disponibilidades el incremento de 1,931.00., por lo cual se debe verificar el registro contable en el período del ingreso de estos recursos.</li> </ul> | 1          |
| <p>Porción corriente pasivo largo plazo, es el tercero en importancia del pasivo, mantiene incrementos en los diferentes períodos.</p>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de créditos realizados.</li> <li>- Verificación de políticas de crédito que garanticen la recuperación de los valores pendientes de cobro.</li> </ul>                                                                                                         | 1          |
| <p>Pasivo a largo plazo (Préstamos Internacionales), es el primero en importancia del Pasivo, la misma que periódicamente no registra una disminución significativa.</p>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmación de saldos con las entidades acreedoras.</li> <li>- Análisis del uso y destino de los recursos.</li> </ul>                                                                                                                                                 | 2          |

RELEVANCIA

1 – MAYOR

2 – MEDIA

3 – MENOR

## ESTADO DE RESULTADOS

| COMENTARIO                                                                                                                                                                              | ACCIÓN ADICIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | RELEVANCIA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Los gastos más altos se producen por pagos al personal que es del 39.16% y transferencias realizadas de 39.55%, con montos que muestran igualdad, demostrando un incremento en el 2004. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe acción adicional, simplemente es de conocimiento y define la importancia de los componentes.</li> <li>- Verificar que el personal con que cuenta el Ministerio cumpla con las funciones y requisitos exigidos para ocupar el cargo y cumplan con el deber que sigue la Institución.</li> <li>- No se realiza ningún tipo de acción adicional.</li> </ul> | 1          |
| El 99,60% de los ingresos que se registran en el Ministerio dependen de las transferencias del Gobierno, limitándose sus operaciones a estos recursos sin que se exista autogestión.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar un análisis de las posibles alternativas de efectuar autogestión.</li> <li>- Verificar que todos los ingresos se encuentren registrados y depositados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | 1          |
| Gastos de bienes de consumo, que en el año 2003 representa un 10.33% al año 2004 llega al 4.17% lo que representa una disminución de 6.16%                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una constatación física de las existencias.</li> <li>- Efectuar un seguimiento de los ingresos y egresos que justifiquen la disminución significativa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | 1          |
| Gastos transferencias, representa un porcentaje significativo con relación a los gastos corrientes, Ya que es el segundo rubro alto.                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar la composición de las transferencias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2          |

RELEVANCIA

1 – MAYOR

2 – MEDIA

3 – MENOR

## INDICADORES SELECCIONADOS

$$1. \quad \text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Cuentas por Cobrar} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = 0,16$$

### **Interpretación:**

Seleccionamos este indicador debido a que las cuentas sujetas de control, se encuentra la cuenta por cobrar y cuenta por pagar.

El resultado obtenido de 0,16 da lugar a que el Ministerio de Educación mantenga menos de los estándares para cumplir con las obligaciones registradas en el pasivo corriente.

$$2. \quad \text{Velocidad de Rotación del Activo} = \frac{\text{Total de Ingresos}}{\text{Activo Total}} = 0,21$$

### **Interpretación:**

Seleccionamos este indicador debido a que las cuentas sujetas de control, se encuentra los ingresos

El resultado obtenido de 0,21 da lugar a que el Ministerio de Educación tenga una baja rotación de activos en relación a las características de la actividad.

$$3. \quad \text{R de Ing. o Margen Neto de Superávit} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ingresos de Operación}} * 100 = -4,86$$

### **Interpretación:**

Seleccionamos este indicador debido a que el Ministerio de Educación casi la totalidad de los ingresos se encuentra sujeta a las transferencias estatales.

El resultado obtenido de -4,86 demuestra que la entidad no cuenta con ingresos propios y exhibiendo una deficiencia de ingresos.

$$3. \quad \text{Rentabilidad de Ingresos o Margen Neto de Superavit} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ingresos de Operación}} * 100 = -4,86$$

Ingresos de Operación

**Interpretación:**

Seleccionamos este indicador debido a que el hospital casi la totalidad de los ingresos se encuentra supeditada a las transferencias estatales.

El resultado obtenido de -4,86 demuestra que la entidad no cuenta con ingresos propios y exhibiendo una deficiencia de ingresos.

$$4. \quad \text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Resultado Operativo}}{\text{Activo Total}} = -0,01$$

**Interpretación:**

Seleccionamos este indicador debido a que el hospital mantiene constante el saldo de activos de bienes de uso.

El resultado obtenido de -0,01 demuestra que mantiene pérdida por falta de rotación y movimiento de los bienes no productivos, esencialmente por la amortización de los bienes.

$$5. \quad \text{Dependencia de los Bancos} = \frac{\text{Créditos bancarios (Pasivo Corriente y de LP)}}{\text{Capital contable}} = 0,17$$

**Interpretación:**

Seleccionamos este indicador debido a que en el estado financiero no se refleja el incremento del préstamo significativo del año 2004.

El resultado obtenido de -0,17 mantiene un bajo financiamiento de préstamos bancarios lo cual incide en el desarrollo de sus actividades para cumplir con sus metas y objetivos

**VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**ANÁLISIS VARIACIONES Y COMPOSICIÓN BALANCE DE SITUACIÓN 2002-2003-2004**  
(en millones )

| Cuentas                                       | Saldo<br>31/12/2002 | Saldo<br>31/12/2003 | Saldo<br>31/12/2004 | Variación<br>2002-2003 |               | Variación<br>2003-2004 |               | Composición    |                |                |
|-----------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|                                               |                     |                     |                     | \$                     | %             | \$                     | %             | 31/12/2002     | 31/12/2003     | 31/12/2004     |
| <b>ACTIVOS</b>                                |                     |                     |                     |                        |               |                        |               |                |                |                |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                     |                     |                     |                     |                        |               |                        |               |                |                |                |
| Disponibilidades                              | 39,50               | 262,50              | 350,50              | 223,00                 | 564,56%       | 88,00                  | 33,52%        | 0,02%          | 0,14%          | 0,18%          |
| Inversiones Temporales                        | 491,00              | 540,10              | 594,11              | 49,10                  | 10,00%        | 54,01                  | 10,00%        | 0,26%          | 0,28%          | 0,31%          |
| Cuentas por cobrar al Tesoro Nacional         | 2.158,00            | 2.714,00            | 3.459,00            | 556,00                 | 25,76%        | 745,00                 | 27,45%        | 1,15%          | 1,43%          | 1,82%          |
| Cuentas por cobrar (1)                        | 16.902,00           | 18.592,20           | 19.521,81           | 1.690,20               | 10,00%        | 929,61                 | 5,00%         | 8,98%          | 9,80%          | 10,26%         |
| Bienes de Consumo                             | 0,00                | 347,00              | 399,05              | 347,00                 | 100,00%       | 52,05                  | 15,00%        | 0,00%          | 0,18%          | 0,21%          |
| Seguros Pagados por Anticipado                | 42,00               | 61,00               | 61,00               | 19,00                  | 45,24%        | 0,00                   | 0,00%         | 0,02%          | 0,03%          | 0,03%          |
| <b>Total Activos Corrientes</b>               | <b>19.632,50</b>    | <b>22.516,80</b>    | <b>24.385,47</b>    | <b>2.884,30</b>        | <b>14,69%</b> | <b>1.868,67</b>        | <b>8,30%</b>  | <b>10,43%</b>  | <b>11,87%</b>  | <b>12,81%</b>  |
| Bienes de Uso (neto de amorti. acumuladas)    | 167.891,00          | 166.588,18          | 165.242,36          | -1.302,82              | -0,78%        | -1.345,82              | -0,81%        | 89,21%         | 87,85%         | 86,81%         |
| Otros activos                                 | 442,00              | 83,00               | 355,00              | -359,00                | -81,22%       | 272,00                 | 327,71%       | 0,23%          | 0,04%          | 0,19%          |
| Inversiones a largo plazo                     | 225,00              | 435,00              | 370,00              | 210,00                 | 93,33%        | -65,00                 | -14,94%       | 0,12%          | 0,23%          | 0,19%          |
| <b>Total Activos Fijos y Otros activos</b>    | <b>168.558,00</b>   | <b>167.106,18</b>   | <b>165.967,36</b>   | <b>-1.451,82</b>       | <b>-0,86%</b> | <b>-1.138,82</b>       | <b>-0,68%</b> | <b>89,57%</b>  | <b>88,13%</b>  | <b>87,19%</b>  |
| <b>Total Activos</b>                          | <b>188.190,50</b>   | <b>189.622,98</b>   | <b>190.352,83</b>   | <b>1.432,48</b>        | <b>0,76%</b>  | <b>729,85</b>          | <b>0,38%</b>  | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>                   |                     |                     |                     |                        |               |                        |               |                |                |                |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                     |                     |                     |                     |                        |               |                        |               |                |                |                |
| Obligaciones financieras                      | 1.000,00            | 1.144,00            | 3.075,00            | 144,00                 | 14,40%        | 1.931,00               | 168,79%       | 3,55%          | 3,96%          | 10,37%         |
| Cuentas por pagar                             | 696,00              | 1.220,00            | 252,80              | 524,00                 | 75,29%        | -967,20                | -79,28%       | 2,47%          | 4,22%          | 0,85%          |
| Obligaciones con los trabajadores y docentes  | 926,40              | 1.016,00            | 1.013,42            | 89,60                  | 9,67%         | -2,58                  | -0,25%        | 3,29%          | 3,52%          | 3,42%          |
| Obligaciones sociales                         | 231,60              | 254,00              | 253,35              | 22,40                  | 9,67%         | -0,65                  | -0,25%        | 0,82%          | 0,88%          | 0,85%          |
| Porción corriente del pasivo a largo plazo    | 1.030,00            | 1.120,00            | 1.150,00            | 90,00                  | 8,74%         | 30,00                  | 2,68%         | 3,65%          | 3,88%          | 3,88%          |
| Previsión para juicios                        | 450,00              | 450,00              | 450,00              | 0,00                   | 0,00%         | 0,00                   | 0,00%         | 1,60%          | 1,56%          | 1,52%          |
| <b>Total Pasivos Corrientes</b>               | <b>4.334,00</b>     | <b>5.204,00</b>     | <b>6.194,57</b>     | <b>870,00</b>          | <b>20,07%</b> | <b>990,57</b>          | <b>19,03%</b> | <b>15,38%</b>  | <b>18,01%</b>  | <b>20,89%</b>  |
| Pasivo a Largo Plazo (Pomos. Internacionales) | 23.854,00           | 23.698,00           | 23.461,00           | -156,00                | -0,65%        | -237,00                | -1,00%        | 84,62%         | 81,99%         | 79,11%         |
| <b>Total Pasivos de Largo Plazo</b>           | <b>23.854,00</b>    | <b>23.698,00</b>    | <b>23.461,00</b>    | <b>-156,00</b>         | <b>-0,65%</b> | <b>-237,00</b>         | <b>-1,00%</b> | <b>84,62%</b>  | <b>81,99%</b>  | <b>79,11%</b>  |
| <b>Total Pasivos</b>                          | <b>28.188,00</b>    | <b>28.902,00</b>    | <b>29.655,57</b>    | <b>714,00</b>          | <b>2,53%</b>  | <b>753,57</b>          | <b>2,61%</b>  | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>Patrimonio Neto</b>                        | <b>160.002,50</b>   | <b>160.720,98</b>   | <b>160.697,26</b>   | <b>718,48</b>          | <b>0,45%</b>  | <b>-23,72</b>          | <b>-0,01%</b> |                |                |                |
| <b>Total de Pasivos y Patrimonio</b>          | <b>188.190,50</b>   | <b>189.622,98</b>   | <b>190.352,83</b>   | <b>1.432,48</b>        | <b>76,12%</b> | <b>729,85</b>          | <b>0,38%</b>  |                |                |                |

(1) Préstamos otorgados a las instituciones educacionales privadas para proyectos de infraestructura

**VICEMINISTERIO DE EDUCACION**  
**ANALISIS VARIACIONES Y COMPOSICION DE RESULTADOS 2002-2003-2004 (DEVENGADO)**  
(en millones)

| Cuentas                                      | EJERCICIO<br>2002 | EJERCICIO<br>2003 | EJERCICIO<br>2004 | VARIACIÓN<br>2002-2003 |                | VARIACION<br>2003-2004 |                 | COMPOSICION    |                |                |
|----------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|----------------|------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                              |                   |                   |                   | \$                     | PORC           | \$                     | PORC            | 2002           | 2003           | 2004           |
| Ingresos Transferencias Gobierno             | 44.140,00         | 42.420,00         | 40.535,00         | -1.720,00              | -3,90%         | -1.885,00              | -4,44%          | 99,46%         | 99,71%         | 99,60%         |
| Otros Ingresos Operacionales y de Gestión    | 240,00            | 122,00            | 164,00            | -118,00                | -49,17%        | 42,00                  | 34,43%          | 0,54%          | 0,29%          | 0,40%          |
| <b>Total Ingresos Operacionales</b>          | <b>44.380,00</b>  | <b>42.542,00</b>  | <b>40.699,00</b>  | <b>-1.838,00</b>       | <b>-4,14%</b>  | <b>-1.843,00</b>       | <b>-4,33%</b>   | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |
| Gastos en personal                           | 16.477,00         | 16.232,00         | 16.468,00         | -245,00                | -1,49%         | 236,00                 | 1,45%           | 34,19%         | 37,02%         | 39,16%         |
| Depreciación de Activos Fijos (amortización) | 3.357,82          | 3.402,82          | 3.444,82          | 45,00                  | 1,34%          | 42,00                  | 1,23%           | 6,97%          | 7,76%          | 8,19%          |
| Gastos Bienes de Consumo                     | 7.933,00          | 4.530,00          | 1.752,00          | -3.403,00              | -42,90%        | -2.778,00              | -61,32%         | 16,46%         | 10,33%         | 4,17%          |
| Gastos Servicios no Personales               | 3.950,00          | 3.850,00          | 3.758,00          | -100,00                | -2,53%         | -92,00                 | -2,39%          | 8,20%          | 8,78%          | 8,94%          |
| Gastos Transferencias                        | 16.480,00         | 15.830,00         | 16.631,00         | -650,00                | -3,94%         | 801,00                 | 5,06%           | 34,19%         | 36,10%         | 39,55%         |
| <b>Total Gastos Operacionales</b>            | <b>48.197,82</b>  | <b>43.844,82</b>  | <b>42.053,82</b>  | <b>-4.353,00</b>       | <b>-9,03%</b>  | <b>-1.791,00</b>       | <b>-9,93%</b>   | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>Utilidad en Operación</b>                 | <b>-3.817,82</b>  | <b>-1.302,82</b>  | <b>-1.354,82</b>  | <b>2.515,00</b>        | <b>-65,88%</b> | <b>-52,00</b>          | <b>3,99%</b>    |                |                |                |
| <b>Otros Gastos / Otros Ingresos</b>         |                   |                   |                   |                        |                |                        |                 |                |                |                |
| Gastos Financieros, netos                    | 250,00            | 286,00            | 768,75            | 36,00                  | 14,40%         | 482,75                 | 168,79%         |                |                |                |
| Otros ingresos, netos                        | 328,00            | 455,00            | 145,00            | 127,00                 | 38,72%         | -310,00                | -68,13%         |                |                |                |
| <b>Total Otros Gastos-Ingresos</b>           | <b>78,00</b>      | <b>169,00</b>     | <b>-623,75</b>    | <b>163,00</b>          | <b>208,97%</b> | <b>-792,75</b>         | <b>-469,08%</b> |                |                |                |
| <b>Resultado Neto</b>                        | <b>-3.739,82</b>  | <b>-1.133,82</b>  | <b>-1.978,57</b>  | <b>2.678,00</b>        | <b>-71,61%</b> | <b>-844,75</b>         | <b>74,50%</b>   |                |                |                |

|                                         |           |           |           |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Resultado Estimado/Presupuestado</b> | -4.000,00 | -1.150,00 | -500,00   |
| <b>Costos y Gastos Presupuestados</b>   | 47.122,93 | 43.932,65 | 42.100,43 |

Realizado por: Paulina Vélez Pacheco  
Revisado por: Susana Jara Peralta

**VICEMINISTERIO DE EDUCACION**  
**INDICADORES FINANCIEROS 2002, 2003, 2004**

| INDICADOR                                               | RELACIÓN                                                                                | CONCEPTO                                                                                             | 2002      | 2003      | 2004      |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>RENTABILIDAD</b>                                     |                                                                                         |                                                                                                      |           |           |           |
| Rendimiento del Capital Contable                        | Resultado Neto/Capital Contable *100                                                    | % de Resultado en relación al capital                                                                | -2,34%    | -0,71%    | -1,23%    |
| Rendimiento de Ingresos o Margen neto de superávit      | Resultado Neto/(Ingresos de Operación)*100                                              | % de Resultado en relación a los ingresos                                                            | -8,43%    | -2,67%    | -4,86%    |
| Rendimiento de Ingresos por gestión operativa ordinaria | Resultado de Gestión Ordinaria/Ingresos Totales*100                                     | % de Resultado de gestión en relación a los ingresos totales                                         | -8,54%    | -3,03%    | -3,32%    |
| Margen operativo                                        | Resultado de Gestión/Ingresos de Gestión Ordinaria *100                                 | % de Resultado de gestión operativa ordinaria en relación a los ingresos de esa gestión              | -8,60%    | -3,06%    | -3,33%    |
| Margen de Utilidad o Rendimiento de activos             | Resultado Neto/Activo Total                                                             |                                                                                                      | -1,99%    | -0,60%    | -1,04%    |
| Rendimiento sobre la inversión de explotación           | Resultado Operativo/Activo total                                                        |                                                                                                      | -2,03%    | -0,69%    | -0,71%    |
| Resultado Presupuestado sobre costos y gastos esperados | Resultado Presupuestado/Costos y Gastos Presupuestados                                  | Resultado presupuesta por cada unidad monetaria de costos y gastos presupuestados                    | -8,49%    | -2,62%    | -1,19%    |
|                                                         |                                                                                         |                                                                                                      |           |           |           |
| Resultado real sobre costos y gastos reales             | Resultado obtenidos/Costos y Gastos Incurridos                                          | Resultado obtenido por cada unidad monetaria de costos y gastos incurrido                            | -7,72%    | -2,57%    | -4,62%    |
| <b>OPERATIVOS</b>                                       |                                                                                         |                                                                                                      |           |           |           |
| Rotación de activos                                     | Resultado Operativo/Activo Total                                                        | Generación de ingresos por el activo total                                                           | -0,02     | -0,01     | -0,01     |
| Rotación de activos corrientes                          | Resultado Operativo/Activos Corrientes                                                  | Como el activo corriente se convierte en ingreso                                                     | -0,19     | -0,06     | -0,06     |
| Rotación de activos fijos                               | Resultado Operativo/Activos no Corrientes                                               | Utilización de activos fijos en la generación de resultado                                           | -0,02     | -0,01     | -0,01     |
| Eficiencia de Operación                                 | Resultado Obtenido/Resultado Estimada                                                   | Resultado obtenida por cada unidad monetaria de Resultado estimado                                   | 0,93      | 0,99      | 3,96      |
| <b>LIQUIDEZ</b>                                         |                                                                                         |                                                                                                      |           |           |           |
| Movilidad del Activo Circulante                         | Activo Circulante/Activo Total                                                          | Valor del activo circulante por cada unidad de Activo Total                                          | 0,10      | 0,12      | 0,13      |
|                                                         | Activo Circulante/Pasivo Circulante                                                     | Valor del activo circulante por cada unidad del Pasivo Circulante                                    | 4,53      | 4,33      | 3,94      |
| Capital de Trabajo                                      | Activo Circulante-Pasivo Circulante                                                     | Valor de Capital de Trabajo (capital con el que gira el negocio luego de cubrir el pasivo corriente) | 15.298,50 | 17.312,80 | 18.190,90 |
| Prueba Ácida                                            | Activo Corriente-Inventarios/Pasivo Corriente                                           | Valor de activo corriente para cubrir cada unidad monetaria de pasivo corriente.                     | 4,53      | 4,26      | 3,87      |
|                                                         | Activo Corriente-Ctas. Cobrar-Inventarios/Pasivo Corriente                              | Valor de activo corriente para cubrir cada unidad monetaria de pasivo corriente.                     | 0,13      | 0,17      | 0,16      |
|                                                         | Activo Corriente-Ctas. Cobrar (sin netear con el Tesoro) - Inventarios/Pasivo Corriente | Valor de activo corriente para cubrir cada unidad monetaria de pasivo corriente.                     | 0,63      | 0,69      | 0,72      |
| <b>FINANCIAMIENTO</b>                                   |                                                                                         |                                                                                                      |           |           |           |
| Grado de Obligación o Índice de deuda                   | Pasivo Total/Activo Total                                                               | Valor del pasivo total por cada unidad monetaria de activo total                                     | 0,15      | 0,15      | 0,16      |
| Grado de Independencia Financiera                       | Capital Contable/Activo Total                                                           | Valor de Capital Contable por cada unidad monetaria del Activo Total                                 | 0,85      | 0,85      | 0,84      |
| Apalancamiento o Índice de endeudamiento                | Pasivo Total/Capital Contable                                                           | Valor del Pasivo Total por cada unidad monetaria del Capital Contable                                | 0,18      | 0,18      | 0,18      |
| Inversión en Activo Fijo                                | Capital Contable/Activo fijo                                                            | Valor del capital contable por cada unidad monetaria del activo fijo                                 | 0,95      | 0,96      | 0,97      |
| Dependencia de los Bancos                               | Créditos Bancarios (Pasivo de LP)/Capital Contable                                      | Valor de los créditos bancarios por cada unidad del Capital Contable                                 | 0,15      | 0,15      | 0,15      |
|                                                         | Créditos Bancarios (Pasivo Cte. y de LP)/Capital Contable                               | Valor de los créditos bancarios por cada unidad del Capital Contable                                 | 0,16      | 0,16      | 0,17      |
| <b>INGRESOS</b>                                         |                                                                                         |                                                                                                      |           |           |           |
| Velocidad de Rotación del Activo                        | Total de Ingresos/Activo Total                                                          | Ingresos en relación al Activo Total                                                                 | 0,24      | 0,23      | 0,21      |

Realizado por: Paulina Vélez Pacheco

Revisado por: Susana Jara Peralta

POBLACION ATENDIDA – INFORME DE COYUNTURA

| Año  | Cantidad de PEE | PEE atendida sector privado | PEE atendida sector público | Total población atendida | Cobertura a PEE(%) | PEE no atendida |
|------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------|
| 2002 | 1.833.600       | 695.836                     | 772.115                     | 1.467.951                | 80,06%             | 365.649         |
| 2003 | 1.858.636       | 677.617                     | 814.738                     | 1.492.355                | 80,29%             | 366.281         |
| 2004 | 1.900.208       | 739.923                     | 902.698                     | 1.642.621                | 86,44%             | 257.587         |

EJECUCIÓN DE METAS

| ATRIBUTO MEDIBLE                                          | UNIDAD DE MEDIDA  | 2004    | 2003    |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|---------|---------|
| Alumnos en Formación Preescolar sector público            | Alumnos           | 69.138  | 62.401  |
| Alumnos en Formación Preescolar sector privado subsidiado | Alumnos           | 56.917  | 52.124  |
| Alumnos en Formación Primaria sector público              | Alumnos           | 486.368 | 438.976 |
| Alumnos en Formación Primaria sector privado subsidiado   | Alumnos           | 398.020 | 364.504 |
| Alumnos en Formación Secundaria sector público            | Alumnos           | 347.192 | 313.361 |
| Alumnos en Formación Secundaria sector privado subsidiado | Alumnos           | 284.986 | 260.988 |
| Formación preescolar pública                              | Egresados         | 69.138  | 62.401  |
| Formación preescolar privada                              | Egresados         | 56.917  | 52.124  |
| Formación primaria pública                                | Egresados         | 56.253  | 50.772  |
| Formación primaria privada                                | Egresados         | 46.109  | 42.227  |
| Formación secundaria pública                              | Egresados         | 55.518  | 50.108  |
| Formación secundaria privada                              | Egresados         | 45.507  | 41.675  |
| Incremento de matrícula preescolar                        | Alumnos cursantes | 12.059  | 1.877   |
| Incremento de matrícula primaria                          | Alumnos cursantes | 81.062  | 13.141  |
| Incremento de matrícula secundaria                        | Alumnos cursantes | 57.145  | 9.386   |
| Mejoramiento de la Infraestructura en Escuelas            | Metros Cuadrados  | 105.198 | 600.130 |
| Alumno en formación preescolar                            |                   | 126.055 | 114.525 |
| Alumno en formación primaria                              |                   | 884.388 | 803.480 |
| Alumno en formación secundaria                            |                   | 632.178 | 574.350 |
| Alumno en formación pública                               |                   | 902.698 | 814.738 |
| Alumno en formación privada                               |                   | 739.923 | 677.617 |
| Egresado preescolar                                       |                   | 126.055 | 114.525 |
| Egresado primaria                                         |                   | 102.362 | 92.998  |
| Egresado secundaria                                       |                   | 101.025 | 91.783  |
| Egresado sector público                                   |                   | 180.909 | 163.281 |
| Egresado sector privado                                   |                   | 148.533 | 136.026 |

Realizado por : Paulina Vélez Pacheco  
Revisado por : Susana Jara Peralta

**PRESUPUESTO BASE DEVENGADOS - DATOS AGRUPADOS****CONSIDERACIONES GENERALES****NO SE CONSIDERA EL INCISO 4 BIENES DE USO QUE SE ACTIVAN****SE PRACTICAN ANÁLISIS GENERALES PUDIENDO REALIZARSE ANÁLISIS A PARTIR DE LA DETECCIÓN DE INDUCTORES DE COSTOS****DEBE DETERMINARSE UN CRITERIO DE ASIGNACIÓN DE COSTOS (EN ESPECIAL PARA DISTRIBUIR LOS COSTOS DE PROGRAMAS NO DIRECTOS), QUE TÉCNICAMENTE SE ACERQUE LO MÁS POSIBLE A UN SISTEMA DE COSTEO****POR CUESTIONES DIDÁCTICAS SE OMITE LA CONSIDERACIÓN DE APERTURAS MAYORES DE LAS PARTIDAS PRESUPUESTARIAS PARA ESTE TRABAJO**

|                                                                                                                                                                           | EJERCICIO 2004 |                    |                  |                    |               | EJERCICIO 2003 |                    |                  |                    |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------|------------------|--------------------|---------------|----------------|--------------------|------------------|--------------------|---------------|
| TOTAL GASTOS DE PROGRAMAS SIN BIENES DE USO                                                                                                                               | 38.632,50      | 5.402,07           | 19.452,67        | 13.503,23          | 219,51        | 41.063,81      | 5.730,30           | 20.631,38        | 14.323,69          | 236,12        |
| TOTAL GASTOS DE PROGRAMAS SIN BIENES DE USO CON AMORTIZACIONES                                                                                                            | 51.606,50      |                    |                  |                    |               | 51.072,81      |                    |                  |                    |               |
| TOTAL TRANSFERENCIAS (AL SECTOR PRIVADO PROGRAMA 26)                                                                                                                      | 16.615,13      |                    |                  |                    |               | 17.297,36      |                    |                  |                    |               |
| TOTAL GASTOS PROGRAMA 26 SIN TRANSFERENCIAS Y SIN AMORTIZACIONES                                                                                                          | 21.951,23      |                    |                  |                    |               | 23.612,44      |                    |                  |                    |               |
| TOTAL GASTOS SIN TRANSFERENCIAS DEL PROGRAMA 26 Y CON AMORTIZACIONES                                                                                                      | 34.991,38      |                    |                  |                    |               | 33.775,44      |                    |                  |                    |               |
| SUBPROGRAMAS                                                                                                                                                              |                | 1 Educ. Preescolar | 2 Educ. Primaria | 3 Educ. Secundaria | 4 Supervisión |                | 1 Educ. Preescolar | 2 Educ. Primaria | 3 Educ. Secundaria | 4 Supervisión |
| TOTAL TRANSFERENCIAS DEL PROGRAMA 26 POR SUBPROGRAMA - SECTOR PRIVADO                                                                                                     | 16.615,13      | 2.326,12           | 8.473,71         | 5.815,29           |               | 17.297,36      | 2.421,63           | 8.821,66         | 6.054,08           |               |
| TOTAL OTROS GASTOS DEL PROGRAMA 26 POR SUBPROGRAMA - SECTOR PÚBLICO                                                                                                       | 21.951,23      | 3.073,17           | 10.975,61        | 7.682,93           | 219,51        | 23.612,44      | 3.305,74           | 11.806,22        | 8.264,35           | 236,12        |
| DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE OTROS PROGRAMAS, SUBPROG 4 DEL PROG 26 Y AMORTIZACIÓN EN SUBPROGRAMAS DEL PROG 26 (CONSIDERANDO LOS GASTOS SIN TRANSFERENCIAS) - SECTOR PÚBLICO | 13.259,66      | 1.875,10           | 6.696,80         | 4.687,76           |               | 10.399,13      | 1.470,58           | 5.252,09         | 3.676,46           |               |
| SUMATORIA DE GASTOS DE OTROS PROGRAMAS Y AMORTIZACIÓN EN SUBPROGRAMAS DEL PROG 26 (DOS ÍTEMES ANTERIORES) - SECTOR PÚBLICO                                                | 34.991,38      | 4.948,28           | 17.672,41        | 12.370,69          |               | 33.775,44      | 4.776,33           | 17.058,31        | 11.940,81          |               |

Realizado por: Paulina Vélez Pacheco

Revisado por: Susana Jara Peralta

## RESUMEN DE DEVENGADO PRESUPUESTARIO 2004 (EN MILLONES) - DATOS BÁSICOS

| PROG | DESC. PROG.                            | F.F. | INC | DENOMINACION            | EJERCICIO 2004  |                     |                    |                     |               | EJERCICIO 2003  |                     |                    |                     |               |
|------|----------------------------------------|------|-----|-------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------|-----------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------|
|      |                                        |      |     |                         | TOTAL DEVENGADO | 1 Educac Preescolar | 2 Educac Primaria  | 3 Educac Secundaria | 4 Supervisión | TOTAL DEVENGADO | 1 Educac Preescolar | 2 Educac Primaria  | 3 Educac Secundaria | 4 Supervisión |
| 26   | Ejecución de políticas educativas      | 11   | 1   | Gastos en Personal      | 16.457,85       | 2.304,10            | 8.228,93           | 5.760,25            | 164,58        | 16.706,26       | 2.338,88            | 8.353,13           | 5.847,19            | 167,06        |
| 26   | Ejecución de políticas educativas      | 11   | 2   | Bienes de Consumo       | 1.741,19        | 243,77              | 870,59             | 609,42              | 17,41         | 3.049,20        | 426,89              | 1.524,60           | 1.067,22            | 30,49         |
| 26   | Ejecución de políticas educativas      | 13   | 2   | Bienes de Consumo       | 10,12           | 1,42                | 5,06               | 3,54                | 0,10          | 17,72           | 2,48                | 8,86               | 6,20                | 0,18          |
| 26   | Ejecución de políticas educativas      | 11   | 3   | Servicios No Personales | 3.736,47        | 523,11              | 1.868,23           | 1.307,76            | 37,36         | 3.833,52        | 536,69              | 1.916,76           | 1.341,73            | 38,34         |
| 26   | Ejecución de políticas educativas      | 13   | 3   | Servicios No Personales | 5,60            | 0,78                | 2,80               | 1,96                | 0,06          | 5,75            | 0,80                | 2,87               | 2,01                | 0,06          |
| 26   | Ejecución de políticas educativas      | 11   | 4   | Bienes de Uso           | 1.988,41        | 278,38              | 994,21             | 695,94              | 19,88         | 9.310,18        | 1.303,42            | 4.655,09           | 3.258,56            | 93,10         |
| 26   | Ejecución de políticas educativas      | 13   | 4   | Bienes de Uso           | 0,21            | 0,00                | 0,00               | 0,00                | 0,21          | 0,97            | 0,00                | 0,00               | 0,00                | 0,97          |
| 26   | Ejecución de políticas educativas      | 11   | 5   | Transferencias          | 16.522,03       | 2.313,08            | 8.426,24           | 5.782,71            | 0,00          | 17.200,45       | 2.408,06            | 8.772,23           | 6.020,16            | 0,00          |
| 26   | Ejecución de políticas educativas      | 13   | 5   | Transferencias          | 93,10           | 13,03               | 47,48              | 32,58               | 0,00          | 96,92           | 13,57               | 49,43              | 33,92               | 0,00          |
| 37   | Infraestructura y Equipamiento         | 11   | 1   | Gastos en Personal      | 2,89            |                     |                    |                     |               | 2,94            |                     |                    |                     |               |
| 37   | Infraestructura y Equipamiento         | 11   | 2   | Bienes de Consumo       | 0,01            |                     |                    |                     |               | 0,02            |                     |                    |                     |               |
| 37   | Infraestructura y Equipamiento         | 11   | 3   | Servicios No Personales | 0,80            |                     |                    |                     |               | 0,82            |                     |                    |                     |               |
| 37   | Infraestructura y Equipamiento         | 11   | 4   | Bienes de Uso           | 21,48           |                     |                    |                     |               | 100,56          |                     |                    |                     |               |
| 37   | Infraestructura y Equipamiento         | 22   | 4   | Bienes de Uso           | 23,41           |                     |                    |                     |               | 109,59          |                     |                    |                     |               |
|      |                                        |      |     |                         | 1 Ministerio    | 2 Sector Departam   | 3 Unidad de ejecuc |                     |               | 1 Ministerio    | 2 Sector Departam   | 3 Unidad de ejecuc |                     |               |
| 39   | Programa de modernización educativa    | 11   | 1   | Gastos en Personal      | 2,71            | 0,68                | 0,81               | 1,22                |               | 2,75            | 0,69                | 0,83               | 1,24                |               |
| 39   | Programa de modernización educativa    | 11   | 2   | Bienes de Consumo       | 0,42            | 0,10                | 0,13               | 0,19                |               | 0,73            | 0,18                | 0,22               | 0,33                |               |
| 39   | Programa de modernización educativa    | 11   | 3   | Servicios No Personales | 8,00            | 2,00                | 2,40               | 3,60                |               | 8,21            | 2,05                | 2,46               | 3,70                |               |
| 39   | Programa de modernización educativa    | 11   | 4   | Bienes de Uso           | 26,57           | 6,64                | 7,97               | 11,96               |               | 124,43          | 31,11               | 37,33              | 55,99               |               |
| 41   | Fortalecimiento de la Educación Básica | 11   | 1   | Gastos en Personal      | 0,43            |                     |                    |                     |               | 0,44            |                     |                    |                     |               |
| 41   | Fortalecimiento de la Educación Básica | 11   | 2   | Bienes de Consumo       | 0,03            |                     |                    |                     |               | 0,05            |                     |                    |                     |               |
| 41   | Fortalecimiento de la Educación Básica | 11   | 3   | Servicios No Personales | 0,83            |                     |                    |                     |               | 0,85            |                     |                    |                     |               |

|                                              |                                             |    |   |                         |           |          |           |           |        |           |          |           |           |        |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|----|---|-------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|--------|-----------|----------|-----------|-----------|--------|
| 41                                           | Fortalecimiento de la Educación Básica      | 11 | 4 | Bienes de Uso           | 0,42      |          |           |           | 1,98   |           |          |           |           |        |
| 41                                           | Fortalecimiento de la Educación Básica      | 11 | 5 | Transferencias          | 5,31      |          |           |           | 5,53   |           |          |           |           |        |
| 41                                           | Fortalecimiento de la Educación Básica      | 21 | 3 | Servicios No Personales | 0,03      |          |           |           | 0,03   |           |          |           |           |        |
| 41                                           | Fortalecimiento de la Educación Básica      | 22 | 2 | Bienes de Consumo       | 0,00      |          |           |           | 0,01   |           |          |           |           |        |
| 41                                           | Fortalecimiento de la Educación Básica      | 22 | 3 | Servicios No Personales | 0,68      |          |           |           | 0,70   |           |          |           |           |        |
| 41                                           | Fortalecimiento de la Educación Básica      | 22 | 4 | Bienes de Uso           | 0,09      |          |           |           | 0,40   |           |          |           |           |        |
| 41                                           | Fortalecimiento de la Educación Básica      | 22 | 5 | Transferencias          | 10,70     |          |           |           | 11,14  |           |          |           |           |        |
| 43                                           | Sistema integral de información informativa | 11 | 1 | Gastos en Personal      | 4,12      |          |           |           | 4,18   |           |          |           |           |        |
| 43                                           | Sistema integral de información informativa | 11 | 2 | Bienes de Consumo       | 0,13      |          |           |           | 0,23   |           |          |           |           |        |
| 43                                           | Sistema integral de información informativa | 11 | 3 | Servicios No Personales | 1,20      |          |           |           | 1,23   |           |          |           |           |        |
| 43                                           | Sistema integral de información informativa | 11 | 4 | Bienes de Uso           | 0,03      |          |           |           | 0,16   |           |          |           |           |        |
| 43                                           | Sistema integral de información informativa | 22 | 3 | Servicios No Personales | 4,43      |          |           |           | 4,55   |           |          |           |           |        |
| 43                                           | Sistema integral de información informativa | 11 | 4 | Bienes de Uso           | 15,28     |          |           |           | 71,53  |           |          |           |           |        |
|                                              |                                             |    |   |                         | 40.684,99 | 5.687,09 | 20.454,85 | 14.211,14 | 239,60 | 50.674,02 | 7.064,83 | 25.323,80 | 17.638,25 | 330,20 |
| Depreciación de Activos Fijos (amortización) |                                             |    |   |                         | 12.974,00 |          |           |           |        | 10.009,00 |          |           |           |        |

| PROG | DESC. PROG.                       | F.F. | INC | DENOMINACION          | DEVENG 2004 |          | DEVENG 2003 |          |
|------|-----------------------------------|------|-----|-----------------------|-------------|----------|-------------|----------|
| 26   | Ejecución de políticas educativas | 11   | 4   | Construcciones        | 1.491,31    |          | 8.386,68    |          |
| 37   | Infraestructura y Equipamiento    | 11   | 4   | Construcciones        | 2,10        |          | 100,56      |          |
| 37   | Infraestructura y Equipamiento    | 22   | 4   | Construcciones        | 23,41       | 1.516,81 | 53,50       | 8.540,74 |
| 26   | Ejecución de políticas educativas | 11   | 4   | Edificios             | 298,26      |          | 373,50      |          |
| 37   | Infraestructura y Equipamiento    | 11   | 4   | Edificios             | 19,38       | 317,64   | 56,09       | 429,59   |
| 26   | Ejecución de políticas educativas | 11   | 4   | Equipos y maquinarias | 198,84      |          | 550,00      |          |
| 26   | Ejecución de políticas educativas | 13   | 4   | Equipos y maquinarias | 0,21        | 199,05   | 0,97        | 550,97   |

## MINISTERIO DE EDUCACION

Desglosado por programas y considerando el porcentaje de composición de cada uno de ellos, tenemos lo siguiente:

| CENTRO DE COSTOS                                  | 1 Educac<br>Preescolar | 2 Educac<br>Primaria | 3 Educac<br>Secundaria | 4 Supervisión | Total Devengado | TOTAL COSTOS<br>FIJOS POR PROG. | COMPOSICION<br>POR PROGRAMA | COMPOSICION AL<br>TOTAL DEVENGADO |
|---------------------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|---------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| <b>Prog. 26 Ejecución de Políticas educativas</b> |                        |                      |                        |               |                 |                                 |                             |                                   |
| Gastos en Personal                                | 2.304,10               | 8.228,93             | 5.760,25               | 164,58        | 16.457,86       |                                 | 42,67%                      |                                   |
| Bienes de consumo                                 | 245,19                 | 875,65               | 612,96                 | 17,51         | 1.751,31        |                                 | 4,54%                       |                                   |
| Servicios no personales                           | 523,89                 | 1.871,03             | 1.309,72               | 37,42         | 3.742,06        |                                 | 9,70%                       |                                   |
| Transferencias                                    | 2.326,11               | 8.473,72             | 5.815,29               |               | 16.615,12       |                                 | 43,08%                      |                                   |
| <b>TOTAL PROG. 26</b>                             | <b>5.399,29</b>        | <b>19.449,33</b>     | <b>13.498,22</b>       | <b>219,51</b> |                 | <b>38.566,35</b>                | <b>100,00%</b>              | <b>99,89%</b>                     |
| <b>Prog. 37 Infraestructura y Equipamiento</b>    |                        |                      |                        |               |                 |                                 |                             |                                   |
| Gastos en Personal                                |                        |                      |                        |               | 2,89            |                                 | 78,11%                      |                                   |
| Bienes de consumo                                 |                        |                      |                        |               | 0,01            |                                 | 0,27%                       |                                   |
| Servicios no personales                           |                        |                      |                        |               | 0,80            |                                 | 21,62%                      |                                   |
| <b>TOTAL PROG. 37</b>                             |                        |                      |                        |               |                 | <b>3,70</b>                     | <b>100,00%</b>              | <b>0,01%</b>                      |
| <b>Prog. 39 Modernización</b>                     |                        |                      |                        |               |                 |                                 |                             |                                   |
| Gastos en Personal                                | 0,68                   | 0,81                 | 1,22                   |               | 2,71            |                                 | 24,35%                      |                                   |
| Bienes de consumo                                 | 0,10                   | 0,13                 | 0,19                   |               | 0,42            |                                 | 3,77%                       |                                   |
| Servicios no personales                           | 2,00                   | 2,40                 | 3,60                   |               | 8,00            |                                 | 71,88%                      |                                   |
| <b>TOTAL PROG. 39</b>                             | <b>2,78</b>            | <b>3,34</b>          | <b>5,01</b>            |               |                 | <b>11,13</b>                    | <b>100,00%</b>              | <b>0,03%</b>                      |
| <b>Prog. 41 Fortalecimiento Educación básica</b>  |                        |                      |                        |               |                 |                                 |                             |                                   |
| Gastos en Personal                                |                        |                      |                        |               | 0,43            |                                 | 2,39%                       |                                   |
| Bienes de consumo                                 |                        |                      |                        |               | 0,03            |                                 | 0,17%                       |                                   |
| Servicios no personales                           |                        |                      |                        |               | 1,54            |                                 | 8,55%                       |                                   |
| Transferencias                                    |                        |                      |                        |               | 16,01           |                                 | 88,90%                      |                                   |
| <b>TOTAL PROG. 41</b>                             |                        |                      |                        |               |                 | <b>18,01</b>                    | <b>100,00%</b>              | <b>0,05%</b>                      |
| <b>Prog. 43 Sistema Integral de Información</b>   |                        |                      |                        |               |                 |                                 |                             |                                   |
| Gastos en Personal                                |                        |                      |                        |               | 4,12            |                                 | 41,70%                      |                                   |
| Bienes de consumo                                 |                        |                      |                        |               | 0,13            |                                 | 1,32%                       |                                   |
| Servicios no personales                           |                        |                      |                        |               | 5,63            |                                 | 56,98%                      |                                   |
| <b>TOTAL PROG. 43</b>                             |                        |                      |                        |               |                 | <b>9,88</b>                     | <b>100,00%</b>              | <b>0,03%</b>                      |
| <b>SUMAN</b>                                      | <b>5.402,07</b>        | <b>19.452,67</b>     | <b>13.503,23</b>       | <b>219,51</b> | <b>31,59</b>    | <b>38.609,07</b>                |                             |                                   |
|                                                   | 13,99%                 | 50,38%               | 34,97%                 | 0,57%         | 0,08%           | 100,00%                         |                             |                                   |

Desglosado por cuentas y considerando el porcentaje de composición de cada uno de ellos, tenemos lo siguiente:

|                         | <b>Costos Fijos MO</b> | <b>Costos Indirectos</b> | <b>TOTAL</b>     | <b>COMPOSICION</b> |
|-------------------------|------------------------|--------------------------|------------------|--------------------|
| Gastos en Personal      | 16.468,01              | -                        | 16.468,01        | 39,16%             |
| Bienes de consumo       | 1.751,90               | -                        | 1.751,90         | 4,17%              |
| Servicios no personales | 3.758,03               | -                        | 3.758,03         | 8,94%              |
| Transferencias          | 16.631,13              | -                        | 16.631,13        | 39,55%             |
| Amortización            | 3.444,82               | -                        | 3.444,82         | 8,19%              |
| <b>Suman</b>            | <b>42.053,89</b>       | -                        | <b>42.053,89</b> | <b>100,00%</b>     |

Representación variaciones 2003-2004

| <b>CUENTAS</b>          | <b>2003</b>      | <b>2004</b>      | <b>VARIACION 2003-2004</b> |                | <b>COMPOSICION</b> |                |
|-------------------------|------------------|------------------|----------------------------|----------------|--------------------|----------------|
|                         |                  |                  | <b>\$</b>                  | <b>PORC</b>    | <b>2003</b>        | <b>2004</b>    |
| Gastos en Personal      | 16.232,00        | 16.468,01        | 236,01                     | -13,18%        | 37,02%             | 39,16%         |
| Bienes de consumo       | 4.530,00         | 1.751,90         | -2.778,10                  | 155,12%        | 10,33%             | 4,17%          |
| Servicios no personales | 3.850,00         | 3.758,03         | -91,97                     | 5,14%          | 8,78%              | 8,94%          |
| Transferencias          | 15.830,00        | 16.631,13        | 801,13                     | -44,73%        | 36,10%             | 39,55%         |
| Amortización            | 3.402,82         | 3.444,82         | 42,00                      | -2,35%         | 7,76%              | 8,19%          |
| <b>Suman</b>            | <b>43.844,82</b> | <b>42.053,89</b> | <b>-1.790,93</b>           | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b>     | <b>100,00%</b> |

| <p style="text-align: center;"><b>MINISTERIO DE EDUCACION</b><br/><b>INDICADORES DE GESTION</b></p> |                                                                                                       |                                           |                                         |                              |                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FECHA</b><br><b>REALIZADO POR: Susana Jara</b>                                                   |                                                                                                       |                                           | <b>REF. P/T.</b>                        |                              |                                                                                                                                                    |
| <b>Indicador</b>                                                                                    | <b>Relación</b>                                                                                       | <b>MEP</b>                                | <b>UNESCO</b>                           | <b>Cálculo del Indicador</b> | <b>Interpretación</b>                                                                                                                              |
| COBERTURA DE EDUCACION                                                                              | POLACION ESTUDIANTEL<br>CUBIERTA/POBLACION ESTDIANTIL                                                 | 86%                                       | 94%                                     | 109,30                       | Se determina un 9, 3 % más de la capacidad sugerida por la UNESCO                                                                                  |
| CAPACIDAD UTILIZADA DE INFRAESTRUCTURA                                                              | POBLACION ESTUDIANTEL<br>ATENDIDA/ NUMERO DE AULAS                                                    | 47 ESTUDIANTES POR AULA                   | 30 ESTUDIANTES POR AULA                 | 0,64                         | Se determina que la capacidad es insuficiente para la cantidad de estudiantes por aula, sobrepasa en un 63% de la capacidad sugerida por la UNESCO |
| DISPONIBILIDAD DE DOCENTES                                                                          | POBLACION ESTUDIANTEL<br>ATENDIDA/NUMERO DE DOCENTES EN ACTIVIDAD                                     | 1 DOCENTE POR CADA 42 ESTUDIANTES         | 1 DOCENTE POR CADA 30 ESTUDIANTES       | 0.71                         | se determina que es insuficiente la cantidad de docentes ya que sobrepasa en un 71%                                                                |
| ASISTENCIA DE TRABAJO SOCIAL                                                                        | POBLACION ESTUDIANTEL<br>ATENDIDA/NUMERO DE TRABAJADORES SOCIALES                                     | 1 TRABAJADOR SOCIAL POR CADA 1643 ALUMNOS | 1 TRABAJADOR SOCIAL POR CADA 40 ALUMNOS |                              | El número de Trabajadoras sociales es insuficiente por lo que no cumple con las expectativas de la Unesco                                          |
| DESERCIÓN                                                                                           | ESTUDIANTES QUE NO TERMINAN EL CICLO LECCTIVO NIVEL PREESCOLAR/ESTUDIANTES MATRICULADOS EN PREESCOLAR | 2%                                        | 2%                                      | 100,00                       | Se cumple con lo establecido por la UNESCO                                                                                                         |
|                                                                                                     | ESTUDIANTES QUE NO TERMINAN EL CICLO LECCTIVO NIVEL PRIMARIO /ESTUDIANTES MATRICULADOS EN PRIMARIA    | 4%                                        | 2%                                      | 50,00                        | Se duplica el porcentaje establecido por la UNESCO en este indicador                                                                               |
|                                                                                                     | ESTUDIANTES QUE NO TERMINAN EL CICLO LECCTIVO NIVEL SECUNDARIO/ESTUDIANTES MATRICULADOS EN SECUNDARIA | 5%                                        | 2%                                      | 40,00                        | El MEP tiene un aumento del 3% de los estudiantes que no terminan la secundaria                                                                    |
| REPROBACIÓN DE CICLOS                                                                               | ESTUDIANTES QUE REPUEBAN EL CICLO PRIMARIO/ ESTUDIANTES QUE CONCLUYEN EL CICLO PRIMARIO               | 5%                                        | 1%                                      | 20,00                        | El MEP tiene un aumento del 3% de los estudiantes que no terminan la secundaria                                                                    |
|                                                                                                     | ESTUDIANTES QUE REPUEBAN EL CICLO SECUNDARIO/ ESTUDIANTES QUE CONCLUYEN EL CICLO SECUNDARIO           | 4%                                        | 2%                                      | 50,00                        | El MEP tiene un aumento del 2% de los estudiantes que no terminan la secundaria                                                                    |
|                                                                                                     | ESTUDIANTES INGRESANTES AL CICLO PRIMARIO/ESTUDIANTES QUE CONCLUYEN EL CICLO PRIMARIO                 | 104%                                      | 89%                                     | 85,58                        | El porcentaje del MEP tiene un aumento del 15% de estudiantes que ingresan a la primaria                                                           |
|                                                                                                     | ESTUDIANTES INGRESANTES AL CICLO SECUNDARIO/ ESTUDIANTES QUE CONCLUYE EL CICLO SECUNDARIO             | 105%                                      | 87%                                     | 82,86                        | El porcentaje del MEP tiene un aumento del 18% de estudiantes que ingresan a la secundaria                                                         |
| PROGRESO A EDUCACIÓN SECUNDARIA                                                                     | NUMERO DE ESTUDIANTES MATRICULADOS A SECUNDARI/EL NUMERO DE ESTUDIANTES QUE CONCLUYEN PRIMARIA        | 97%                                       | 99%                                     | 102,06                       | Disminuye un 2% de lo establecido por la UNESCO de estudiantes matriculados a secundarias                                                          |
| PRESUPUESTO PARA EDUCACIÓN                                                                          | VALOR DEL PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EDUCACIÓN/EL VALOR DEL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO             | 5,30%                                     | 19%                                     | 358,49                       | El presupuesto establecido por el estado no cumple por lo establecido por la UNESCO y tiene un decremento de 13.7%                                 |
| ASIGNACION REAL DE PRESUPUESTO                                                                      | VALOR EFECTIVO ENTREGADO PARA EDUCACIÓN/VALOR DEL PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EDUCACIÓN                 | 99%                                       | 98%                                     | 98,99                        | Cumple el porcentaje de lo establecido por la Unesco                                                                                               |

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
INDICADORES DE GESTIÓN**

| <b>COBERTURA DE EDUCACION</b> |               |           |                                       |
|-------------------------------|---------------|-----------|---------------------------------------|
| P.E.E.                        | TOTAL P.ATEND | COBERTURA | POBLACION NO ATENDIDA EN EDAD ESCOLAR |
| 1.900.208,00                  | 1.642.621,00  | 86%       | 14%                                   |

| <b>CAPACIDAD UTILIZADA DE INFRAESTRUCTURA</b> |            |                      |  |
|-----------------------------------------------|------------|----------------------|--|
| T. P. ESTUDIANTIL ATENDIDA                    | # DE AULAS | ESTUDIANTES POR AULA |  |
| 1.642.621,00                                  | 34.865,00  | 47,00                |  |

| <b>DISPONIBILIDAD DE DOCENTES</b> |               |            |  |
|-----------------------------------|---------------|------------|--|
| T.P. EST. ATENDIDA                | # DE DOCENTES | RESULTADOS |  |
| 1.642.621,00                      | 39.174,00     | 41,93      |  |

| <b>ASISTENCIA DE TRABAJO SOCIAL</b> |                       |          |  |
|-------------------------------------|-----------------------|----------|--|
| T.P. EST. ATENDIDA                  | # DE TRABAJ. SOCIALES |          |  |
| 1.642.621,00                        | 1.000,00              | 1.642,62 |  |

| <b>DESERCIÓN</b>                |                          |            |  |
|---------------------------------|--------------------------|------------|--|
| EST. NO TERM. NIV. PREESC..     | EST. MATRIC. PRESC.      | RESULTADOS |  |
| 2816                            | 128871                   | 2%         |  |
| EST. NO TERM. NIV. PRIMARIA..   | EST. MATRIC. PRIMARIA .  |            |  |
| 33951                           | 918339                   | 4%         |  |
| EST. NO TERM. NIV. SECUNDARIA.. | EST. MATRIC. SECUNDARIA. |            |  |
| 30533                           | 662711                   | 5%         |  |

| <b>REPROBACIÓN DE CICLOS</b>          |                                         |      |  |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|------|--|
| EST. QUE RERUEB. CICLO PRIMARIO       | EST. QUE CONCLUYEN CICLO PRIMARIO.      |      |  |
| 33429                                 | 683193                                  | 5%   |  |
| EST. QUE REPRUEB. CICLO SECUNDARIO    | ESTUD QUE CONCLUYEN EL CICLO SECUNDARIO |      |  |
| 27645                                 | 501026,36                               | 6%   |  |
| EST. INGRES. CICLO PRIMARIO           | ESTUDIANTE CONCLUYE EL CICLO PRIMARIO   |      |  |
| 918339                                | 884388                                  | 104% |  |
| ESTU. INGRESANTES AL CICLO SECUNDARIO | ESTUDIANT. QUE CONCLUYE. CICLO SECUND.  |      |  |
| 662711                                | 632178                                  | 105% |  |

| <b>PROGRESO A EDUCACION SECUNDARIA</b>          |                                               |     |  |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----|--|
| NUMERO DE ESTUDIANTES MATRICULADOS A SECUNDARIA | NUMERO DE ESTUDIANTES QUE CONCLUYEN PRIMARIA  |     |  |
| 662711                                          | 683193                                        | 97% |  |
| <b>ASIGNACION REAL DE PRESUPUESTO</b>           |                                               |     |  |
| VALOR EFECTIVO ENTREGADO PARA EDUCACIÓN         | VALOR DEL PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EDUCACIÓN |     |  |
| 40684933,58                                     | 40932008,24                                   | 99% |  |

**CASO DE ESTUDIO: EDUCACIÓN**

## **ETAPA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA CALIDAD**

### **RECOPIACIÓN VICEMINISTERIO DE EDUCACION PRIMARIA SECUNDARIA**

#### **Descripción de actividades correspondientes a la gestión 2004 de Áreas significativas del Vice ministerio**

El sistema de educación básica cuenta con:

1. Ministerio de Educación – Vice ministerio de Educación Primaria y Secundaria
2. Unidades de gestión departamentales (nexo regional entre el Vice ministerio y las unidades educativas –escuelas-) –existen 23 unidades regionales que reportan al Vice ministerio-. Estas dependencias fueron creadas por distintas resoluciones ministeriales.
3. Unidades educativas

#### **ACTIVIDADES CENTRALES DEL VICEMINISTERIO**

##### **PLANIFICACION**

1. El Vice ministerio de Educación convoca, para la elaboración de los Planes Estratégicos y Operativos, a los Jefes de los Diferentes Departamentos, sin tomar en cuenta al personal de las unidades de gestión departamentales y las unidades educativas, a los representantes de las organizaciones laborales y a expertos de las áreas técnicas.

##### **PRINCIPIOS DE CALIDAD: LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL – NEGATIVO**

2. De acuerdo a la estructura orgánica del Vice ministerio existe un área de Planificación Institucional que en la práctica no se encuentra en funcionamiento, por lo que, cuando se inicia en el proceso de planificación, el Viceministro o algún funcionario por él delegado, convoca al personal. Asimismo, no se han establecido normas que definan el proceso de planificación, su documentación y el estándar de determinación de indicadores.

##### **PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS – NEGATIVO**

3. Los programas y proyectos que se presentan en los planes corresponden a aquellos que se han mantenido sin ejecución desde años anteriores, más aquellos nuevos que se entienden necesarios.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA TOMA DE DECISIÓN – NEGATIVO**

4. No ha sido política el que los Planes Estratégicos y los Operativos sean divulgados a todos los niveles de la organización por considerarlos como información de uso restringido a los niveles directivos.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: PARTICIPACIÓN DE PERSONAL – NEGATIVO**

5. El seguimiento, supervisión y evaluación de los planes se ha ejecutado a través de la presentación de informes de gestión que son elaborados sin una periodicidad y características definidas, según requerimientos del Viceministro, no constituyendo una actividad sostenida y permanente.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN – NEGATIVO**

6. Para la presentación de los informes de gestión, que se elabora a partir de la información disponible en la aplicación informática operativa, es práctica común de las áreas de la organización, el no tomar como base las especificaciones de los planes estratégicos y operativos, por lo que su contenido en general incluyen otras actividades no necesariamente vinculadas a los planes, otras que carecen de relevancia en relación a las estrategias, programas y proyectos conectados con la Misión y Visión institucionales.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN – NEGATIVO**

En virtud de la decisión estratégica de brindar un servicio educacional de calidad el Viceministro dispuso la integración de una comisión especial liderada por el Jefe de Departamento de Organización y Métodos a fin de establecer un manual de gestión de calidad. En esta instancia la comisión se encuentra realizando los estudios preliminares.

## **PRINCIPIOS DE CALIDAD: LIDERAZGO - POSITIVO**

### **SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN**

#### Aplicaciones Informáticas Operativas

1. La entidad posee una aplicación que fue desarrollada por ella y en forma integral ha sido denominado SIGED - Sistema de Gestión Educativa. El mismo, posee los siguientes módulos interrelacionados:
  - a) Estadísticas y estudios sectoriales,
  - b) Planificación y ejecución.
  - c) Tablero de mando.
  - d) Plan y ejecución de supervisión escolar.
  - e) Subvenciones institucionales.
  - f) Transferencias

### **PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE DE SISTEMA – POSITIVO**

2. El módulo Estadísticas y Estudios sectoriales provee información básica para la gestión de la entidad. Posee como limitante que no cuenta con información en detalle que exhiba por persona su situación educacional, sino que trabaja con información cuantitativa que da soporte a la toma de decisiones.

Se nutre de información que le remiten mensualmente las Unidades de gestión departamentales que concentra la información que recibe de escuelas públicas y privadas –subvencionadas o no subvencionadas- de su jurisdicción, que consolida en una planilla de cálculo armada a tal fin. La información consolidada es remitida ingresando al Portal Educativo con usuario y clave de acceso específico, la que sometida a validaciones de consistencia básica y de razonabilidad global (que detecta situaciones excepcionales según parámetros predefinidos) se procesa en el módulo.

Asimismo, se recibe mensualmente información básica y anualmente estudios adicionales del Instituto de Estadísticas y Censos, que nutren el presente módulo.

La información recopilada y otra realizada por trabajos de campo permite realizar Estudios Sectoriales, para lo cual la Unidad de Investigaciones y Estadísticas cuenta con el módulo que permite determinar las áreas regionales a ser específicamente atendida considerando la determinación de sectores más vulnerables.

3. El módulo de planificación y ejecución registra las decisiones del Plan Operativo Anual. A partir de Unidades de gestión departamentales se nutre a fin de evaluar el estado de situación de los planes. Adicionalmente se nutre de información de otros módulos de la aplicación y de información adicional que a nivel central es cargada manualmente, para lo cual existe una política de accesos a través de la intranet.
4. Los módulos anteriores alimentan un Tablero de Mando, que fue parametrizado por el área de informática a partir de requerimientos realizados por el gabinete de asesores del Viceministro. La información es puesta a disposición del Ministro, Viceministro y Jefes de Departamento, a través del canal gerencial que se implementó en la Intranet, en la que esos funcionarios tienen acceso (usuario y clave), sin definirse su existencia normativa ni procesos generales de análisis.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: LIDERAZGO Y ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN – POSITIVO (NECESITA MODIFICACIONES)**

5. La información del módulo de Planificación y Ejecución, y del Tablero de Mando, y datos externos aportados por distintas áreas, es utilizada por el sector de organización y métodos para emitir los informes de gestión mensual y el anual, en los términos señalados en el apartado de Planificación. Esa área los incorpora en el Canal Gerencial en la Intranet. El mismo exhibe desvíos respecto de lo planificado, además de justificaciones específicas de algunas áreas responsables o de elaboración propia si el área de planificación lo entiende necesario –pues no existe un procedimiento normatizado de justificación de desvíos y de efectos posteriores-.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: LIDERAZGO Y ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN – POSITIVO (NECESITA MODIFICACIONES)**

6. El módulo de **“Plan y ejecución de supervisión escolar”** permite registrar el plan de inspecciones y los resultados de aquellas realizadas en función del “manual de inspecciones” vigente. Se advirtió que el sistema posee una tabla de resultados probables de inspección parametrizada, que es cargada por el responsable del área de Supervisión. No obstante, la carga de nuevos conceptos de resultados probables no es acompañado por un instructivo interno de conceptos incluidos en ese nuevo código, lo cual dificulta la interpretación del mismo y puede provocar diversidad de criterios en su utilización. El resultado de la inspección es cargada por el inspector actuante como usuario operador y confirmada por el jefe directo, considerando que los inspectores se estructuran en equipos bajo la supervisión de un jefe de equipo. Cada equipo de trabajo posee una jurisdicción regional en la que se desempeña. No se advirtió la existencia de una política de rotación de personal.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS – POSITIVO (NECESITA MODIFICACIONES)**

7. El módulo de **“Subvenciones institucionales”** fue incorporado como consecuencia de la decisión del Vice ministerio de realizar un apoyo extra a unidades ejecutoras, incentivándolas financieramente para proyectos específicos en función del desempeño exhibido respecto de calidad y cobertura educacional.

El desarrollo del presente módulo se decidió no continuar. En su desarrollo actual, el mismo permite la registración de las unidades educacionales subvencionadas, los proyectos, los montos de subvención y la metodología de transferencia de fondos (cuotas y oportunidades). El mismo no actúa como herramienta de gestión de otorgamiento –que incluya parámetros normativos de asignación del beneficio- y seguimiento de proyectos. El área de supervisión y gestión de políticas educativas realiza el seguimiento en forma manual y externa, sin una normatización sobre el particular.

El módulo contempla incorporación de un nuevo proyecto a través de un asistente designado por el responsable del área supervisión y gestión de políticas

educativas, éste último es el único que puede generar modificaciones en los proyectos, siendo, asimismo, quien dicta la disposición de aprobación de ellos.

Mensualmente se corre una aplicación del módulo que rastrea todas las transferencias a realizar en el mes, practicando una liquidación global. La misma es aprobada por el responsable del área y se tramita administrativamente para efectuar la transferencia electrónica.

Las unidades educativas receptora realizan un acuse de recibo de fondos a través de un correo electrónico de una dirección autorizada a ese fin, el cual es impreso y archivado, como respuesta a un correo enviado del área central informando la puesta a disposición de fondos cuando el área de finanzas comunica en un memorando que se realizó la transferencia bancaria. Simultáneamente, se carga el recibido conforme en el módulo. De existir discrepancias se efectúa un contacto informal para solucionar la dificultad que se produjera, generalmente generada por problemas propios del Banco.

8. El módulo de **“Transferencia”** practica la liquidación mensual de las subvenciones que el Vice ministerio realiza a las unidades educativas privadas subvencionadas. La misma se practica contemplando la información de matrículas existentes en cada escuela por nivel educativo (según módulo de estadísticas), el monto por alumno establecido en el nomenclador regional y el porcentaje de atención estatal según convenio directo oportunamente firmado con cada institución.

El porcentaje es determinado por el convenio es firmado por el Viceministro con la entidad escolar, según la normativa. El expediente en que el mismo se tramita es remitido al área de sistemas para su carga a la aplicación informática.

El módulo posee una aplicación de revisión de razonabilidad –tablero de control-, que contiene el detalle de modificaciones del período con su impacto financiero y

las variaciones significativas respecto del mes anterior (parámetro utilizado: variaciones superiores al 5%). Ello es sometido a revisión por el sector de administración financiera, que tras el examen específico con la documentación emite un informe de razonabilidad. Puede ello, según la práctica, generar la necesidad de carga de modificaciones y la re liquidación, o la retención de transferencias de fondos, según decisión del responsable del sector –existen pautas normativas en este sentido-.

9. Existen proyectos específicos, algunos vinculados al desarrollo de reformas o construcciones de emergencias en edificios que no cuenta con registro en el sistema informático, cuyo otorgamiento depende exclusivamente de la decisión del Viceministro. Estos se tramitan manualmente, algunos con seguimiento de ejecución en planillas de cálculo en PC, y con liquidación periódica manual, para la posterior transferencia de fondos. No se ha normado un plan especial que regule esta actividad.
10. A partir de un proyecto financiado por el BID, se determinó la necesidad de una reingeniería del sistema buscando acceder al historial educacional de las personas asistidas, de forma de acceder a información en detalle con mayores validaciones de certidumbre e integridad, y contemple las decisiones y ejecuciones de la política educacional en sus distintas instancias (incluida la gestión administrativo financiera).

El proyecto de asistencia técnica expuso la necesidad de una migración a un sistema cerrado de mainframe, recomendando el uso de herramientas de datos tipo DB2. No obstante, no se obtuvieron los antecedentes técnicos y evaluaciones de riesgo que soporten la decisión de cambio de un filosofía informática de sistema abierto a uno cerrado, sólo se expuso en el documento de recomendación del BID cuestiones genéricas sobre la sensibilidad de la información y la seguridad que aportaría un sistema cerrado.

### Aplicaciones Informáticas Administrativa Financieras

1. La gestión administrativa financiera del Vice ministerio se soporta informáticamente en el SIDIF Central (Sistema Integrado de Información Financiera), que es utilizado por el Departamento de Administración y Finanzas y contempla la gestión de transacciones vinculadas a:

- Presupuesto,
- Contabilidad Patrimonial,
- Tesorería.

El SIDIF Central contempla el registro único de las transacciones con impacto en la contabilidad presupuestaria y en contabilidad patrimonial.

En la contabilidad patrimonial se incorporan ajustes manuales (por ejemplo: para registrar amortizaciones o provisiones) que no cuentan con un proceso de aprobación y revisión especial, situación similar se produce con los ajustes a resultados de ejercicios anteriores. Asimismo, el SIDIF Central no se encuentra vinculado con SIGED ni con otras aplicaciones, sin establecerse puntos de conciliación periódicos.

2. Para el registro de novedades en materia laboral y liquidación de sueldos de toda la jurisdicción (área central e unidades descentralizadas) se utiliza una aplicación informática estándar de mercado (Pers2000), de uso generalizado, que fue oportunamente parametrizada en función de los requerimientos del Departamento de Administración y Finanzas.

La aplicación se encuentra soportada en un servidor local radicado en la División Personal, siendo su responsable el administrador del sistema. Asimismo, contrató a un experto en Linux, dependiendo del responsable del área de RRHH, que da el soporte respecto de la red local.

La División Personal es la responsable de la carga de novedades (altas, bajas y modificaciones permanentes o del período) al sistema a partir de:

- ❖ La documentación original correspondiente al personal de la administración central y las planillas diarias de asistencia,
- ❖ La información consolidada remitida semanalmente por las Unidades de gestión departamentales, a partir de las planillas de asistencia y de documentación que reciben de la unidades educacionales de su jurisdicción (las unidades departamentales son responsables del archivo de la documentación de respaldo),
- ❖ La información que le envía la Unidad de Escalafón y Registro Docente Administrativo, en lo referido escala salarial y cargas sociales.

En el marco del plan anual de supervisión de centros educativos, se incluye la revisión de muestras de documentación original y de la calidad del archivo de la misma. Los informes de supervisión del ejercicio no exhibieron observaciones de relevancia.

Según el procedimiento normado, el 20 de cada mes es la fecha tope para carga de novedades, a partir de ello se procesa la liquidación de sueldos, emitiendo el PERS2000 un conjunto de listados que se ponen a disposición del Jefe del Departamento de Administración y Finanzas para su firma y puesta al pago.

## **SUPERVISIÓN DE LA GESTION OPERATIVA**

1. Entre las funciones del Departamento de Supervisión de la gestión operativa está el de evaluar el desempeño del personal docente y administrativo de los planteles educativos y sugerir alternativas de mejoramiento.

Los docentes son sometidos a un examen teórico-práctico quinquenal de acreditación, de no aprobarlo tendrán una segunda oportunidad en el año siguiente. Si en ésta tampoco aprobaran, serán suspendidos de la función docente y permanecerán en esa condición, sin goce de haberes, hasta que aprueben el examen de acreditación en una tercera y última oportunidad. No obstante, el

viceministro establece excepciones a esta norma tanto reincorporando a docentes como eximiendo del examen en cuestión, sin que la misma lo autorice expresamente.

Asimismo, realiza exámenes muestrales de control de calidad a efectos de evaluar los conocimientos de los docentes en aspectos mínimos establecidos. Con esa información se practican evaluaciones de la calidad de capacitación docente y se toman decisiones en la materia.

### **PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN PROCESO – POSITIVO (NECESITA MODIFICACIONES)**

2. Otra de las funciones de este departamento es el supervisar la aplicación del proceso que conforma el sistema educativo en todas sus modalidades, niveles y especialidades, realizando las siguientes actividades:
  - Supervisa y controla el funcionamiento legal de los centros educativos públicos y privados (con y sin subvención estatal).
  - Efectúa el seguimiento y control a la infraestructura educativa y equipamiento de los centros educativos públicos y privados.
  - Ejecuta y verifica el cumplimiento de acciones de administración escolar.
  - Evalúa la calidad de la educación y el rendimiento escolar en el país.

### **PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN PROCESO – POSITIVO**

3. A fin de dar cumplimiento a esta última actividad anualmente se desarrollan las pruebas de aptitud y conocimientos de los alumnos denominadas SABER, como un insumo importante en la toma de decisiones, y la evaluación de la calidad de la educación en las instituciones. Estas son procesadas directamente por el Vice ministerio a partir de personal contratado por tiempo determinado para la carga de los resultados al sistema informático.

Estas pruebas permiten evaluar las competencias que desarrollan los estudiantes en las áreas de matemáticas, lenguaje y ciencias, que permite valorar su progreso

y de las instituciones en todas las regiones. Los contenidos que se incorporan surgen únicamente de las recomendaciones generales que establece la UNESCO. Los resultados obtenidos han exhibido asimetrías entre distintas regiones del país, sin que se hayan determinado las causas de ello.

Uno de los principales problemas para el desarrollo de esta prueba es la cobertura de la misma que en anteriores ejercicios no ha superado el 20% del total de la población escolar a ser evaluada. La selección de las entidades se realiza a partir de la definición de una comisión conformada por asesores del Viceministros y los jefes de departamento de áreas sustantivas. Al presente no se ha establecido una metodología normada de selección.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE AL CLIENTE Y MEJORA CONTINUA – POSITIVO (NECESITA MODIFICACIONES)**

4. Además de las pruebas Saber se realizan pruebas periódicas (cuatrimestrales) a la que es sometida la totalidad de los alumnos del país. Es responsabilidad de cada institución su revisión y la remisión de los resultados al Vice ministerio a través de las unidades departamentales. Estas evaluaciones permiten realizar un seguimiento de la calidad educativa en forma permanente y el establecimiento de un ranking de unidades educativas que es publicada por la entidad. No se han establecido mecanismos de evaluación del proceso realizado por las instituciones educativas.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: MEJORA CONTINUA Y ENFOQUE AL CLIENTE – POSITIVO Y NEGATIVO**

5. Las pruebas realizadas respecto de los alumnos primarios evidenciaron deficiencias que llevaron a evaluar el material didáctico utilizado (libros). Los estudios indicaron que los mismos eran utilizados en forma parcial, toda vez que con los ajustes realizados a los planes de estudios, ciertos aspectos no eran contemplados en la bibliografía, lo que implicaba el uso de bibliografía adicional a criterio del docente, y algunos capítulos incluidos en los manuales no eran abordados por el programa de estudio. Para el curso lectivo siguiente se utilizarán nuevos manuales que ya fueron diseñados.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: MEJORA CONTINUA, ENFOQUE AL CLIENTE – POSITIVO**

6. La supervisión de escuelas privadas subvencionadas y no subvencionadas depende del cronograma de revisiones que mensualmente establece el Coordinador de Inspectores que depende de la Jefatura de Departamento, el que decide las instituciones a ser visitadas. El control se realiza a partir de un cuestionario básico que ha establecido dicho Coordinador (que en el área se denomina “manual de inspección”). El proceso se encuentra en la actualidad cuestionado, existiendo sumarios administrativos recientemente iniciados por irregularidades denunciadas por padres de alumnos que concurren a escuelas que han sido supervisadas sin observaciones detectadas.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS – POSITIVO, RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR – NEGATIVO**

7. La Asociación de Escuelas Privadas ha requerido en diversas oportunidades el inicio de una ronda de conversaciones con el Viceministro y la Jefatura del Departamento de Supervisión y Gestión Operativa, con una amplia agenda tendiente a establecer un plan de regularización de las deficiencias detectadas en diversas inspecciones y mejorar de la situación del sector. Al presente la administración no dio respuesta al requerimiento y, simultáneamente, continuaron las acciones administrativas respecto de determinadas escuelas que pueden concluir con su clausura.

**PRINCIPIOS DE CALIDAD: RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR – NEGATIVO**

8. El Departamento ha implementado un procedimiento de inspección de escuelas públicas en el presente ejercicio, a fin de verificar aspectos vinculados a asistencia y cumplimiento de horarios del personal docente, como así también los aspectos administrativos de registración del desempeño pedagógico diario. Este accionar fue motivado por denuncias realizadas por padres de distintas entidades. En el primer semestre se advirtió que las denuncias eran fundadas y que la información que se recibía centralmente sobre asistencia presentaba serias inconsistencias en cuanto a su certeza, ello ameritó que se iniciaran una serie de sumarios administrativos a

docentes y personal auxiliar. En el segundo semestre se pudo verificar una sensible mejora y una disminución de reclamos. A los efectos de realizar las visitas se estableció una metodología basada en criterios de azar.

#### **PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN LOS PROCESOS – POSITIVO**

9. Para el control del estado de infraestructura el Departamento cuenta con un plantel de 2 arquitectos y tres administrativos para la revisión del orden de 1970 escuelas estatales y 763 privadas. Dada la escasez de recursos se plantea un ciclo de revisión quinquenal. Adicionalmente, dichos profesionales se encuentran en instancia de desarrollo del código de seguridad en edificios para instituciones educativas. En la actualidad cada unidad se rige por las normas de seguridad generales de su jurisdicción (cada ciudad o departamento regional puede determinar sus propias normas).

#### **PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN PROCESO – NEGATIVO**

10. Las deficiencias de infraestructura detectadas en algunas escuelas han llevado a la clausura de aulas y el inicio de tareas de mantenimiento. A fin de no afectar a los alumnos se realizó la apertura de nuevos cursos en horarios diferenciales en aulas que se hallan en condiciones.

#### **PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN PROCESO – POSITIVA**

11. El Departamento junto el Departamento de Organización y Métodos y el Departamento de Sistemas y Estadísticas, ha iniciado el estudio de los formularios (en papel y informatizados) de captura de datos básicos de centros educativos, en virtud de advertirse la inclusión de campos que en la actualidad no son utilizados y de la inserción de otros que se estiman necesarios y en la actualidad son requeridos por medios informales, a fin de estandarizar el esquema de recepción de datos, facilitar su procesamiento y la toma de decisiones a partir del análisis de la información. Se estima que los nuevos modelos que el Departamento de Organización y Métodos se remitirán en consulta a un conjunto de Unidades Departamentales y centros educativos, para luego implementarlos.

## **PRINCIPIOS DE CALIDAD: ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA TOMA DE DECISIÓN - POSITIVA**

### **DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**

1. El Departamento es responsable de administrar los recursos financieros de la Institución, para este efecto vigila y supervisa la captación y control de los ingresos ordinarios y extraordinarios. En la medida que lo permite el flujo de efectivo, realiza inversiones a corto y mediano plazo, las que son decididas por el Jefe de departamento según normativa interna. Se encuentra estructurada en áreas fundamentales: presupuesto, contabilidad patrimonial, tesorería y recursos humanos.
2. El Vice ministerio posee un esquema administrativo con sector central con carácter de responsable, y con ejecución descentralizada en unidades ejecutoras (v.g.: escuelas) con carácter de sub-responsables (excepto con el pago de sueldos que se realiza en forma centralizada). El nexo entre el responsable y los subresponsables son las unidades departamentales (responsables de consolidar información de las unidades de su jurisdicción en el SIDIF descentralizado y su remisión al SIDIF central).

La normativa interna del Ministerio no exhibe un procedimiento uniforme de registro para los subresponsables, tampoco se ha adoptado el uso de un sistema de registro único, las normas aplicadas son las generales establecida por la Contaduría General de la Nación (CGN). En consecuencia, existen registros soportados en papel y en aplicaciones informáticas de desarrollo local no homologadas por el Departamento de Sistemas y Estadísticas. Adicionalmente, no se ha establecido un esquema de revisión o auditoría de estas registraciones.

Los subresponsables poseen la obligación de remitir formularios predeterminados de rendición de cuentas (en papel y en archivo electrónico) antes del día 5 del mes siguiente a aquel que se rinde a la unidad departamental. El mismo posee en forma agregada el resumen de transacciones operadas en el período. Pudo

advertirse que, informalmente, ante incumplimiento de presentación el Vice ministerio opta por la retención de las transferencias pendientes, hasta que se produzca la efectiva rendición. Esta información se procesa en el SIDIF descentralizado y se remite electrónicamente al SIDIF Central.

No se han implementado procedimientos de conciliación entre los distintos niveles desde el origen hasta el procesamiento final de la información.

Se encuentra en estudio la adopción de firma digital. La entidad proyecta ampliar su alcance a las unidades departamentales y a los subresponsables, toda vez que no se han establecido medidas de seguridad en cuanto a los archivos transferidos que concluyen en el área central.

3. Mensualmente el Vice ministerio emite un reporte de transacciones presupuestarias y contables con destino a la CGN y anualmente se emiten los Estados Contables.
4. A fin de determinar la ejecución física del presupuesto, la División Presupuesto requiere a las áreas operativas información sobre el cumplimiento, la que consolida en los formatos establecidos en los formularios que solicita la CGN para su remisión mensual. El SIDIF cuenta con un módulo específico el cual no se encuentra activo.

#### **OTROS ASPECTOS RELEVANTES**

1. El Ministerio contrató a una consultora internacional para el diseño de un código de ética en función de la Ley Nacional de Ética Pública, el cual fue aprobado en el ejercicio previo. Al presente no fue difundido a funcionarios y agentes de la jurisdicción.
2. En cuanto al plan de capacitación se ha implementado un convenio con la Universidad Nacional a efectos de implementar acciones de actualización docente obligatoria. El mismo se nutre de los procesos evaluatorios de calidad

que se realizan sobre el universo de docentes y de alumno a partir de los programas específicos.

### **PRINCIPIOS DE CALIDAD: MEJORA CONTINUA - POSITIVA**

#### **RECOMENDACIONES**

Frente a la inexistencia de un sistema de gestión de calidad la entidad debería considerar (se incorporan comentarios sobre la situación actual de la entidad):

#### **REQUISITOS GENERALES**

1. Identificar proceso (si bien existen manuales su uso es limitado en la entidad)
2. Interacción de procesos (existen problemas en la interacción)
3. Determinar criterios y métodos necesarios para asegurarse que la operación y su control sean eficaces (se identifican importantes disfunciones en la materia)
4. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información para la operación (hay limitación de recursos)
5. Seguimiento, medición y análisis de procesos (no existe estructura racional de seguimiento y medición)
6. Mejora continua (no existe planteo en este sentido)

#### **REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN**

1. Declaración de política y objetivos de calidad (existe una declaración global)
2. Manual de calidad (no existe)
3. Procedimientos documentados -manual de procesos- (deben reverse)
4. Control de documentos (muy limitado lo que existe)
5. Control de registros (muy limitado lo que existe)

#### **RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION**

1. Compromiso de la dirección (existen simples declaraciones)
2. Enfoque al cliente (se posee una concepción básica hacia ello)
3. Política a la calidad (no existe en la actualidad)
4. Planificación (ausencia de criterios racionales)
5. Responsabilidad, autoridad y comunicación (es en la actualidad deficiente)
6. Revisión por la dirección (la supervisión es deficiente)

**GESTION DE LOS RECURSOS (EN SU TOTALIDAD ES DEFICIENTE)**

1. Provisión de los recursos
2. Recursos humanos
3. Infraestructura
4. Ambiente de trabajo

**REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (ES MUY LIMITADO EL ENFOQUE ACTUAL HACIA EL SERVICIO AUNQUE EXISTEN ALGUNAS ACCIONES EVALUATIVAS QUE PUEDEN LLEVAR HACIA ELLO)**

1. Planificación de la realización del producto
2. Procesos relacionados con el cliente
3. Diseño y desarrollo
4. Compras
5. Producción y prestación del servicio

**MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA (NO EXISTEN PROCESOS SOBRE EL PARTICULAR)**

1. Seguimiento y medición
2. Control del producto no conforme
3. Análisis de datos
4. Mejora

Realizado por: Paulina Vélez Pacheco.

Revisado por: Susana Jara Peralta.

**MINISTERIO DE EDUCACION**  
**PRINCIPIOS DE CALIDAD**

| <b>PRINCIPIO</b>                                                 | <b>ASPECTO IDENTIFICADO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>VALORACION<br/>(POSITIVA O<br/>NEGATIVA)</b>                                     |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Participación del personal                                       | <p>- La elaboración de los Planes Estratégicos y Operativos, está a cargo del Viceministro y de los Jefes de los Diferentes Departamentos, sin tomar en cuenta al personal de las unidades de gestión departamentales y las unidades educativas, a los representantes de las organizaciones laborales y a expertos de las áreas técnicas.</p> <p>- No ha sido política el que los Planes Estratégicos y los Operativos sean divulgados a todos los niveles de la organización por considerarlos como información de uso restringido a los niveles directivos.</p> | <p>Negativa</p> <p>Negativa</p>                                                     |
| Enfoque basado en principios                                     | No se han establecido normas que definan el proceso de planificación, su documentación y el estándar de determinación de indicadores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Negativa                                                                            |
| Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones              | <p>- Los programas y proyectos que se presentan en los planes corresponden a aquellos que se han mantenido sin ejecución desde años anteriores, más aquellos nuevos que se entienden necesarios.</p> <p>- no se toma como base las especificaciones de los planes estratégicos y operativos, por lo que su contenido en general incluyen otras actividades no necesariamente vinculadas a los planes, otras que carecen de relevancia en relación a las estrategias, programas y proyectos conectados con la Misión y Visión institucionales.</p>                 | <p>Negativa</p> <p>Negativa</p>                                                     |
| Enfoque basado en procesos y enfoque de sistemas para la gestión | - El seguimiento, supervisión y evaluación de los planes se ha ejecutado a través de la presentación de informes de gestión que son elaborados sin una periodicidad y características definidas, según requerimientos del Viceministro, no constituyendo una actividad sostenida y permanente.                                                                                                                                                                                                                                                                    | Negativa                                                                            |
| Liderazgo                                                        | - Para un servicio educacional de calidad el Viceministro dispuso la integración de una comisión especial liderada por el Jefe de Departamento de Organización y Métodos a fin de establecer un manual de gestión de calidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Positiva                                                                            |
| Enfoque de sistema                                               | - La entidad posee una aplicación que fue desarrollada por ella y en forma integral ha sido denominado SIGED                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Positiva                                                                            |
| Liderazgo y enfoque de sistema para la gestión                   | <p>- El módulo Estadísticas y Estudios sectoriales provee información básica para la gestión de la entidad.</p> <p>- La información del módulo de Planificación y Ejecución, y del Tablero de Mando, y datos externos aportados por distintas áreas, es utilizada por el sector de organización y métodos para emitir los informes de gestión mensual y el anual, en los términos señalados en el apartado de Planificación</p>                                                                                                                                   | <p>Positiva (necesita modificaciones)</p> <p>Positiva (necesita modificaciones)</p> |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                    |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Enfoque basado en procesos                          | - En el módulo de “Plan y ejecución de supervisión escolar” y cada equipo de trabajo posee una jurisdicción regional en la que se desempeña. No se advirtió la existencia de una política de rotación de personal.                                                       | Positiva (necesita modificaciones) |
|                                                     | - Se realiza exámenes muestrales de control de calidad a efectos de evaluar los conocimientos de los docentes en aspectos mínimos establecidos. Con esa información se practican evaluaciones de la calidad de capacitación docente y se toman decisiones en la materia. | Positiva (necesita modificaciones) |
|                                                     | - El departamento es el supervisor la aplicación del proceso que conforma el sistema educativo en todas sus modalidades, niveles y especialidades                                                                                                                        | Positiva                           |
|                                                     | - La supervisión de escuelas privadas subvencionadas y no subvencionadas depende del cronograma de revisiones                                                                                                                                                            | Positiva                           |
|                                                     | - El Departamento ha implementado un procedimiento de inspección de escuelas públicas en el presente ejercicio, a fin de verificar aspectos vinculados a asistencia y cumplimiento de horarios del personal docente                                                      | Positiva                           |
|                                                     | - Las deficiencias de infraestructura detectadas en algunas escuelas han llevado a la clausura de aulas y el inicio de tareas de mantenimiento                                                                                                                           | Positiva                           |
| Enfoque al cliente y mejora continua                | - Se desarrollan las pruebas de aptitud y conocimientos de los alumnos denominadas SABER, como un insumo importante en la toma de decisiones, y la evaluación de la calidad de la educación en las instituciones                                                         | Positiva (necesita modificaciones) |
| Mejora continua y enfoque al cliente                | - Además de las pruebas Saber se realizan pruebas periódicas (cuatrimestrales) a la que es sometida la totalidad de los alumnos del país.                                                                                                                                | Positiva - Negativa                |
| Mejora continua, enfoque al cliente                 | - Después de un estudio de los libros utilizados por los alumnos se obtuvo como resultado que estos no se utilizaban en su totalidad por lo que para el curso lectivo siguiente se utilizarán nuevos manuales que ya fueron diseñados.                                   | Positiva                           |
| Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor | - El proceso se encuentra en la actualidad cuestionado, existiendo sumarios administrativos recientemente iniciados por irregularidades denunciadas por padres de alumnos que concurren a escuelas que han sido supervisadas sin observaciones detectadas                | Negativa                           |
|                                                     | - Las escuelas privadas han solicitado reuniones para tratar asuntos varios pero hasta la fecha no se han concretado por lo que las acciones administrativas respecto de determinadas escuelas que pueden concluir con su clausura.                                      | Negativa                           |
| Enfoque basado en proceso                           | - Dada la escasez de recursos se plantea un ciclo de revisión quinquenal. Adicionalmente, dichos profesionales se encuentran en instancia de desarrollo del código de seguridad en edificios para instituciones educativas.                                              | Negativa                           |
| Enfoque basado en hechos para toma de decisión      | - Se estima que los nuevos modelos que el Departamento de Organización y Métodos se remitirán en consulta a un conjunto de Unidades Departamentales y centros educativos, para luego implementarlos.                                                                     | Positiva                           |
| Mejora continua                                     | El plan de capacitación para docentes es para implementar acciones de actualización obligatoria. El mismo se nutre de los procesos evaluatorios de calidad que se realizan sobre el universo de docentes y de alumno a partir de los programas específicos.              | Positiva                           |

## INDICE

| CONTENIDO                                  | CAPITULOS |
|--------------------------------------------|-----------|
| Índice                                     | i         |
| Identificación de información              | ii        |
| Planificación de Auditoria (FODA)          | iii       |
| Control interno y sistemas de información  | iv        |
| Áreas de Evaluación Determinadas           | v         |
| Memorándum de Planificación                | vi        |
| Plan Operativo Anual – Presupuesto         | vii       |
| Evaluación de Información Financiera       | viii      |
| Etapas de Ejecución de Auditoría costos    | ix        |
| Ejecución de Auditoria Indicadores Gestión | x         |
| Ejecución de Auditoria Calidad             | xi        |
| Etapas de Conclusión Informe               | xii       |

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS**

|           |                                                     |
|-----------|-----------------------------------------------------|
| LOAFYC    | Ley Orgánica de Administración Financiera y Control |
| NCI       | Normas de Control Interno                           |
| NTC       | Normas Técnicas de Contabilidad                     |
| Art.      | Artículo                                            |
| US. \$.   | Dólares                                             |
| Cta. Cte. | Cuenta Corriente                                    |
| No.       | Número                                              |
| Bco.      | Banco                                               |
| R.O.      | Registro Oficial                                    |
| Dr.       | Doctor                                              |
| Lcdo.(a)  | Licenciado(a)                                       |
| Sr.(a)    | Señor (a)                                           |



Cuenca, a 13 de enero del 2007

Señor

**Viceministro de Educación**

Presente.

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión al Ministerio de Educación, por el periodo 2006, de conformidad a lo previsto en el artículo 211 de la Constitución Política de la República del Ecuador.

Nuestro examen fue efectuado de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, emitidas por la Contraloría General del Estado. Dichas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales correspondan se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Por la naturaleza especial de nuestra auditoría de gestión, los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones serán aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,  
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD  
Por el Contralor General del Estado

CPA. SUSANA JARA PERALTA  
DIRECTOR DE LA REGIONAL 2 DE LA  
CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

El desarrollo y alcance de nuestro examen se efectuó a los componentes del Viceministerio de Educación (Primaria y Secundaria) los mismos que son: Planificación, Supervisión y Gestión Operativa, Sistema de Información y Estadísticas, Organización y Métodos, Administración y Finanzas. Los resultados por su importancia, se detallan a continuación:

## **DESCRIPCION DE LOS HALLAZGOS**

### **1. Ausencia de un esquema estandarizado de emisión de informes de gestión**

Los informes de gestión que se emiten en la entidad no poseen un esquema predeterminado, basado en estudios técnicos, que definan características estables, periodicidad preestablecida, régimen de evaluaciones a practicar, justificación de desvíos y consecuencias en cuanto a las responsabilidades de los funcionarios actuantes, sustentado en normativa respectiva.

Reporte COSO y Prácticas profesionales de emisión de informes de gestión.

Ausencia de Información sobre la ejecución de planes o información inconsistente.

Falta de confiabilidad en la evaluaciones de auditoría con referencia a la información entregada en los informes.

Actualizaciones de los manuales y un esquema estandarizado para que el seguimiento en la ejecución de los planes evite los desvíos al realizar el análisis de la información.

### **2. La entidad no cuenta con una programación presupuestaria acorde a la normativa**

La entidad no cuenta con una programación presupuestaria acorde al criterio de presupuesto por programas que establece la normativa en la materia, que considere productos finales tales como: persona educada de cada nivel, que

separe lo que es la educación pública de la educación privada como programas separados.

Se establecen proyectos con nivel de programas, tal el caso de Sistema integral de información educativa o de Infraestructura y equipamiento que no pueden considerarse en sí mismos programas presupuestarios del servicio de educación, sino que aportan para el servicio que efectivamente se presta.

Normativa en materia de presupuesto por programa

La entidad posee una aplicación desarrollada por ella misma denominada SIGED

No cuenta con un adecuado modulo estadístico y un estudio sectorial que nos da una información limitante con referencia a la situación educacional

Realizar una comunicación efectiva a los diferentes niveles del ministerio los respectivos PE y los POA para minimizar los riesgos existentes al momento de la ejecución de las acciones dentro de la entidad.

### **3. La información expuesta de Créditos a cobrar a instituciones educativas privadas expuesta en el Estado de Situación Patrimonial no exhibe razonable evaluación por la entidad**

La información expuesta de Créditos a cobrar a instituciones educativas privadas expuesta en el Estado de Situación Patrimonial no fue evaluada en cuanto a su cobrabilidad por la entidad, en consecuencia no se practicó la previsión por incobrabilidad. Adicionalmente, la registración como crédito corriente es inadecuada toda vez que no se observan evidencias de su cobro en el ejercicio siguiente.

Normas contables

Falta de análisis contable

Puede advertirse que informalmente existe un incumplimiento al no implementar procedimientos de conciliación entre los distintos niveles desde el origen hasta el procesamiento final de la informaciones

Remitir los formularios predeterminados de rendición de cuentas en las fechas establecidas.

#### **4. Limitada infraestructura educacional**

Si bien en el ejercicio se advirtió el incremento de la cobertura de la Población en Edad Educativa, del 80 al 86%, exhibiéndose un avance significativo, no se alcanzó la media que sobre el particular exhibe la región –91%- ni el estándar recomendado por la UNESCO –94%-. Asimismo, se observó que el sistema educativo en su conjunto muestra la existencia de un docente cada 42 alumnos y un aula cada 47 alumnos, situación distante de la media de la región (1 docente cada 30 alumnos y 1 aula cada 40 alumnos) y la definida por la UNESCO (1 docente cada 30 alumnos y 1 aula cada 30 alumnos).

Resultados en la región publicados oficialmente y datos de UNESCO

Resultados en la región publicados oficialmente y datos de UNESCO

Infraestructura Inadecuada

No existen adecuadas instalaciones para el sistema educativo, falta de materiales y equipos didácticos.

Que la unidad de planificación disponga de la información necesaria que facilite un análisis de programación de construcción e implementación de capacitación del personal docente

#### **5. Ausencia de sistema de gestión de calidad**

La entidad no ha implementado un sistema de gestión de calidad. Si bien existen declaraciones y acciones puntuales de la entidad en busca de la calidad del servicio, la ausencia de articulación en el marco de un sistema puede generar la dificultad de acceder a los resultados deseados o que los mismos sean perdurables en el tiempo.

Normas ISO 9000:2000

Se utilizo menos profesores para más alumnos

Nivel académico bajo

Incrementar el personal docente

### **CONCLUSIONES:**

En consecuencia podemos mencionar que los exámenes realizados a los diferentes departamentos del Viceministerio de Educación se han efectuado bajo los indicadores de gestión y financieros, los mismos que nos han permitido determinar las salvedades encontradas, que dándoles el debido manejo y tratamiento la institución conseguirá los objetivos y metas planteados.

Atentamente,

Dios, Patria y Libertad,

Por el Contralor General del Estado

CPA. SUSANA JARA PERALTA

DIRECTOR DE AUDITORIA



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**TRABAJO DE:  
EMPRENDIMIENTOS**

**TEMA: IMPLEMENTACION DE UN SUPERMERCADO EN  
SUCUA“D’ ORIENT MARKET”**

**REALIZADO POR:  
JUANA CORRAL  
SUSANA JARA  
LISSETH LOZANO  
PAULINA VELEZ**

**INSTRUCTOR:  
ING. GUSTAVO CETTOLO**

**2006 - 2007**



**PLAN DE NEGOCIOS D'ORIENT MARKET  
SUPERMERCADO EN SUCUA**

**Realizado Por:**

**Juana Corral  
Susana Jara  
Lisseth Lozano  
Paulina Vélez**

## **PLAN DE NEGOCIOS**

### **D'ORIENT MARKET**

Actualmente en el oriente ecuatoriano y sobre todo en la ciudad de Sucua, no existe un comisariato que abastezca las necesidades básicas de esta población.

Se realizara la distribución de productos básicos necesarios y de uso suntuario, siendo un lugar donde nuestros clientes tengan acceso a realizar y satisfacer sus menesteres.

Al ser una zona altamente productiva, y con una considerable cantidad de habitantes y concurrida por numerosos turistas nacionales y extranjeros, quienes podrán acceder a las comodidades a las que estamos acostumbrados El supermercado estará diseñado para abastecer la demanda con una eficiente comercialización de productos a costos razonables y distribuidos de tal manera que sean fáciles y accesibles.

D'Orient Market contará con los recursos tecnológicos que faciliten su control, supervisión y calidad de servicio así como la verificación de inventarios y stock de los distintos productos.

Nuestro supermercado será visionado para que cadenas de supermercados que no existen en el país inviertan y destinen sus negocios a nuestro país, con la diferencia de ingresar sus recursos por una de las vías diferentes a la comunes que son la implantación en las capitales o ciudades de gran población e ingresos económicos altos, es decir que su negocio ingrese a través de la zona del oriente de nuestro país que es la más productiva, la menos explotada y la que genera mayores recursos económicos a nuestro país

La finalidad es otorgar beneficios reales, ligando la teoría con la práctica y como resultado de precios competitivos y de fácil alcance. Esto se lograra a través de la prestación de un portafolio de productos y servicios basados en la mejor calidad y variedad que satisfagan las verdaderas necesidades actuales y futuras en toda la cadena consumista de sus clientes.

Al ser un negocio de servicios la distribución se realizara al consumidor final, y al tener como competencia las tiendas y supermercados que ya existen en el país nuestro proyecto debe ser patentado cubriendo el riesgo de la implementación de este negocio por alguien que ya conoce del sistema.

Las cambiantes que existen actualmente en el mercado son las que rigen el servicio por lo que nuestro negocio está dirigido a la vanguardia del servicio satisfaciendo las necesidades cambiantes de nuestros clientes y brindando la comodidad de poder suplir sus necesidades en un solo lugar.

Para nuestro proyecto es necesario solicitar las autorizaciones respectivas para el funcionamiento como son pago de patentes, permisos municipales, impuestos previos para letreros y otros gastos de inversión.

La colocación de nuestro proyecto está encaminada a brindar servicio siendo un negocio de comercialización en donde se pretende resolver una necesidad básica de servicio a la población de Sucua y a los turistas extranjeros y nacionales que visitan este lugar.

Los Riesgos a los cuales estamos expuestos son básicamente la falta de vialidad en buen estado a los lugares de nuestro oriente ecuatoriano, aun que el acceso a Macas ciudad cercana se lo puede realizar vía aérea, y este punto está a 30 minutos del destino de nuestro proyecto Sucua.

La distribución de productos múltiples en el caso básicamente de los provenientes de la agricultura de la zona estarán afectados en sus costos debido a que los clientes están acostumbrados a su adquisición en los mercados por bajo costo y muchas veces en mal estado, al mantenerlos en nuestro comisariato el valor de estos se incrementara, al manejar productos de calidad y en perfectas condiciones.

El equipamiento se realizara con la mayor cantidad de productos adquiridos a consignación, y marcas reconocidas y con prestigio en nuestro medio de tal manera que se evita el incumplimiento con las normas establecidas por el INEN, el tiempo

que se considera como muerto, será el comprendido entre el establecimientos de negociaciones y colocación de los productos en la ciudad de Sucua.

D'Orient Market además de establecerse para satisfacer las necesidades de los habitantes de Sucua de surtir productos de primera necesidad, brindara servicios como publicidad en sus parqueaderos de establecimientos que funcionan en esta plaza, o de los mismos bienes ofertados en el supermercado. Así de esta manera se contribuirá con el crecimiento de la ciudad.

En Sucua la principal competencia que tendremos son las distintas tiendas que existen en la localidad, las mismas que brindan al consumidor los productos para la satisfacción de sus necesidades.

La implementación de nuestro Supermercado al igual que las tiendas es de dotar de los productos para la satisfacción de sus necesidades pero que estos se encuentren en un solo lugar, con una mayor variedad a precios accesibles, descuentos y promociones.

## **PROYECCIONES FINANCIERAS**

De acuerdo a los estudios de mercado realizados podemos indicar que la recuperación de la inversión será a corto plazo ya que se estima se recuperará en el primer mes de operaciones del Supermercado D'Orient Market. Para un mejor entendimiento tenemos la siguiente proyección para los próximos 3 años.

## FLUJOS OPERATIVOS HASTA EL 2009

|                           | 2007              | 2008                | 2009                |
|---------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas                    | 1.671.680,00      | 2.883.648,00        | 3.172.012,80        |
| Costo de Ventas.          | 962.857,46        | 1.605.319,53        | 2.006.649,41        |
| <b>Utilidad Bruta</b>     | <b>708.822.54</b> | <b>1.278.328.47</b> | <b>1.165.363.39</b> |
| EGRESOS                   |                   |                     |                     |
| Administrativos           | 31.932.50         | 42.357.60           | 69.578.95           |
| Operativos                | 28.224.00         | 43.536.00           | 95.879.85           |
| Gastos Depreciac          | 2.800.00          | 4.200.00            | 5.400.00            |
| Otros Gastos              | 40.000.00         | 60.000.00           | 72.000.00           |
| <b>Resultado Antes IR</b> | <b>605.866.04</b> | <b>1.128.234.87</b> | <b>922.504.59</b>   |
| Participación Trab        | 90.879.91         | 169.235.23          | 138.375.69          |
| <b>Base imponible</b>     | <b>514.986.13</b> | <b>958.999.64</b>   | <b>784.128.90</b>   |
| Impuesto Renta            | 128.746.53        | 239.749.91          | 196.032.23          |
| <b>Utilidad Neta</b>      | <b>386.239.60</b> | <b>719.249.73</b>   | <b>588.096.67</b>   |

Las accionistas de este proyecto son:

|                |                            |
|----------------|----------------------------|
| Paulina Vélez  | - Área Administrativa      |
| Susana Jara    | - Contabilidad             |
| Lisette Lozano | - Marketing y Publicidad   |
| Juana Corral   | - Financiera de la Empresa |

Para la implementación del Supermercado D'Orient Market en Sucua, cada Accionista aportará con \$ 10.000,00 lo que significará un porcentaje para cada una del 16.25% del capital accionario de la empresa.

### PROPUESTA PARA EL INVERSIONISTA (S):

Nuestra propuesta para el inversionista (s) es un aporte de \$ 40.000,00 lo que significaría el 35% del paquete accionario de la Empresa, ya que la inversión para la implementación de D'ORIENT MARKET es la siguiente:

|                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Activo circulante               | 39.000,00                   |
| Inversiones materiales          | 37.000,00                   |
| Inversiones inmateriales        | 3.000,00                    |
| <b>Total Inversión</b>          | <b>79.000,00</b>            |
| Aportes socios                  | 40.000,00 (10.000 cada uno) |
| Saldo a financiar o nuevo socio | 39.000,00                   |

## **RECURSOS HUMANOS**

- 1 Gerente de compras
- 1 Administrador
- 1 Auxiliar de Inventarios
- 1 Bodeguero
- 4 cajeras
- 1 limpieza
- 2 guardias
- 1 atención embutidos

La parte administrativa y financiera de D'Orient Market será la que preste las acciones de este proyecto quedando de la siguiente manera:

### Gerente Administrativa

#### **Paulina Vélez**

Edad: 34 años

Educación: Contador Público – Auditor - Universidad del Azuay

Antecedentes: Sub-Gerente Seguros Bolívar elaboración de la ISO 9001

### Contadora

#### **Susana Jara**

Edad: 33 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Antecedentes: Contadora - Vegamon Productor Asesor de Seguros

Directora Financiera Administrativa – Gerencia General Operativa

### Marketing y Ventas

#### **Lisette Lozano**

Edad: 23 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Antecedentes: Jefe Operativo Mutualista Pichincha.

### Gerente Financiera:

#### **Juana Corral**

Edad: 24 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Antecedentes: Jefe de Producción Seguros Unidos S.A.

## **INVESTIGACION DEL MERCADO**

### **EL SECTOR Y EL ENTORNO**

El mundo está viviendo una revolución de avances en los servicios y demandas de comodidades que faciliten la satisfacción de las necesidades, mientras que en las ciudades desarrolladas, las oportunidades para incrementar las ganancias de las micro y pequeñas empresas son elevadas tanto en comercios como en la industria, en las ciudades consideradas pequeñas como son las que se encuentran en la región de la Amazonía con menor desarrollo relativo son las tiendas y pequeñas distribuidoras que se quedan atrás de las grandes empresas.

Numerosas situaciones están impidiendo a estos comercios el tomar total ventaja de las oportunidades del desarrollo, las más importantes son: viabilidad, falta de atención por parte del gobierno para incrementar el potencial de Recursos Humanos y Naturales para el progreso de esta región.

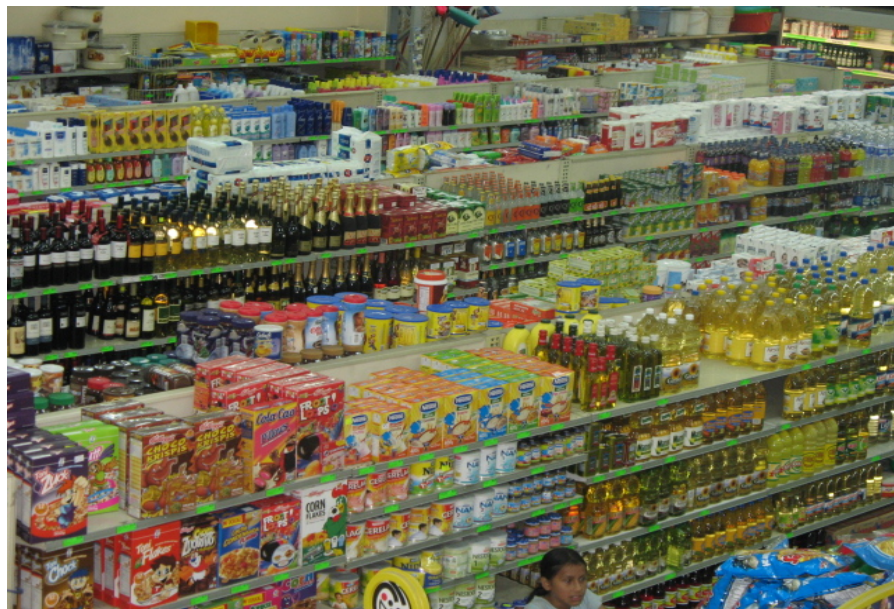
Frente a esta realidad a nacido la idea de la implementación de D'Orient Market que es un supermercado de productos de consumo masivo que busca aprovechar los recursos con los que cuenta la ciudad de Sucua además de otorgar beneficios reales, ligando la teoría con la práctica y como resultado ofrecer precios competitivos y de fácil alcance. Esto se logrará a través de la prestación de un portafolio de productos y

servicios basados en la mejor calidad y variedad que satisfagan las verdaderas necesidades actuales y futuras de nuestros clientes.

### **Nuestro Servicio.-**

D'Orient Market será el lugar en donde sus clientes encuentren todo lo que buscan para el desarrollo de sus actividades diarias tanto del hogar como del trabajo ya que expedirá productos como comestibles, artículos de limpieza, comida pre cosida, leches maternales, comida para bebés, frutas, productos de higiene, etc.

En Sucua al momento encontramos que el comercio está centralizado en tiendas pequeñas las mismas que en ocasiones no cuentan con todo lo que busca el consumidor local o extranjero porque debemos recalcar que por ser una ciudad que se encuentra en el Oriente es muy visitada por extranjeros que buscan la aventura amazónica que ofrecen las diferentes agencias de viajes. Por lo mismo la imperiosa necesidad de la Implementación de un Supermercado que busque a través de la venta de productos dar un apoyo al sector turístico y comercial de Sucua como son: Hosterías, restaurantes, bares, heladerías y por su puesto nuestro consumidor local.





### **Cual va a ser el mercado, y en qué forma se va a llegar a los clientes.-**

Nuestro mercado como lo indicamos anteriormente será la Ciudad de Sucua y llegaremos a nuestros clientes a través de la publicidad escrita como son pancartas, folletos y hojas volantes, TV, y radio, además de que nuestro departamento de Ventas realizará visitas personales a las Empresas públicas y privadas que existen en Sucua para ofrecer nuestra Tarjeta D'Orient Market la misma que les ofrecerá descuentos en las compras a los empleados y también se podrá realizar convenios de crédito para que los pagos por las compras realizadas por los empleados sean descontados de los roles de pago y las empresas realicen el pago correspondiente.

Además de la utilización del Internet, que es una de las herramientas del marketing más popular en la actualidad ya llegamos a nuestros posibles clientes de manera directa e interactiva.

### **D' ORIENT MARKET**

Nuestro objetivo Establecer un Supermercado en Sucua, con planes de expansión a toda la región Amazónica del Ecuador.

### **Misión**

Comercializar productos de primera necesidad y suntuoso con el fin de comercializarlos en los mercados internos , en un entorno de respeto a la comunidad y al medio ambiente, con alta tecnología y calidad, para proveer satisfacción al cliente, bienestar a sus empleados y beneficios a sus accionistas.

### **Visión**

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de servicios y productos de primera necesidad y suntuosos con participación creciente en los mercados de nuestro oriente Ecuatoriano masivos y de mayoristas, interviniendo en la distribución y contando con personal altamente comprometido y capacitado.

### **NUESTRO CLIENTE – LA DEMANDA**

El Cantón de Sucua se encuentra ubicada en la Provincia de Morona Santiago, a 203Km. de la Ciudad de Cuenca:



### **Habitantes:**

El Cantón de Sucua cuenta con 14.412 habitantes

Para nuestro estudio analizaremos la población más detalladamente ya que con los siguientes datos estableceremos el mercado total a ser nuestro potencial cliente.

## POBLACIÓN CANTONAL - MORONA SANTIAGO – SUCUA

| ÁREAS  | TOTAL  | HOMBRES | MUJERES |
|--------|--------|---------|---------|
| TOTAL  | 14.412 | 7.006   | 7.406   |
| URBANA | 6.310  | 2.959   | 3.351   |
| RURAL  | 8.102  | 4.047   | 4.055   |

Del total de la población de Sucúa debemos analizar que solamente 4.986 personas son la población económicamente activa y es a este cliente al que debemos llegar, además de las encuestas realizadas obtuvimos que el 90% de los encuestados indicaron que si les gustaría contar con este Supermercado ya que al ir a un solo lugar y comprar todo les facilitaría mucho y ahorrarían tiempo y que en promedio se gasta \$ 80,00 mensuales.

Por lo que asumiendo que del total de la población económicamente activa en lo que se refiere a hombres (considerados jefes de familia) sacamos un promedio del 80% que va a ir a D'Orient Market nuestros potenciales clientes serían 2.612

## POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS, POR SEXO, SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES MORONA SANTIAGO - SUCUA

| GRUPOS DE OCUPACIÓN                   | TOTAL        | HOMBRES      | MUJERES      |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>TOTAL</b>                          | <b>4.986</b> | <b>3.266</b> | <b>1.720</b> |
| MIEMBROS, PROFESIONALES TÉCNICOS      | 343          | 178          | 165          |
| EMPLEADOS DE OFICINA                  | 203          | 79           | 124          |
| TRAB. DE LOS SERVICIOS                | 374          | 174          | 200          |
| AGRICULTORES                          | 1.569        | 1.139        | 430          |
| OPERARIOS Y OPERADORES DE MAQUINARIAS | 827          | 715          | 112          |
| TRAB. NO CALIFICADOS                  | 1.342        | 782          | 560          |
| OTROS                                 | 328          | 199          | 129          |

### Superficie:

Sucua tiene una superficie total de 892.9 Km.

**Parroquias:**

Sucua

Santa Marianita de Jesús

Asunción

Huambi

**Límites:**

Norte Cantón Morona

Sur Cantones Logroño y Santiago

Este Cantón Morona

Oeste Provincia de Cañar

**Clima:**

Las mesetas y valles de exuberante vegetación determinan pisos climáticos diferentes con temperaturas de entre 18 y 23 grados centígrados, es decir, de clima tropical y subtropical.

**Recursos Naturales:**

A pesar de la limitada agricultura existente, causada por la pobreza de su suelo, los valles de la región han permitido cultivos de maíz, yuca, camote, plátano, fréjol, papa china, naranjilla y otros que solo abastecen el mercado interno.

**Industria:**

Pocos Productos Agropecuarios, por falta de vías de comunicación

**Comercio:**

El comercio en esta zona se basa en la agricultura, ganadería, explotación minera, turismo. De estos el principal rubro es la ganadería ya que suministra ganado a los mercados de Riobamba, Cuenca, Loja y otras ciudades, otra actividad económica es la que se sustenta en la elaboración de la cerámica para la confección de varios objetos y utensilios de adorno y de uso personal. Contrastan sus habilidades con el variado plumaje de las aves, con las cuales confeccionan taguasambas, coronas, utilizados como joyas.

### **Vialidad:**

Entre las principales vías tenemos: la carretera Gualaceo - Gral. Plaza Gutiérrez - Méndez - Sucúa -Macas - Palora; la vía Gualaquiza - Indanza - Gral. Plaza Gutiérrez y la Méndez - Santiago - Morona. Otras vías de comunicación constituyen los sistemas fluviales y las pistas de aterrizaje.

### **LA COMPETENCIA Y SUS PROVEEDORES**

En Sucua nuestra competencia existente son las tiendas particulares que existen por toda la zona, pero un Supermercado con las facilidades, comodidades y variedad de productos que ofrece D'Orient Market no existe.



El problema de la vialidad es uno de los principales problemas que existe en Sucua motivo por el cual la llegada de los productos es difícil ya que los principales proveedores o vendedores van desde Cuenca y realizan visitas personales a las tiendas y ofrecen todo tipo de productos, es decir no existe un Proveedor a gran escala.

D'Orient Market contaría con proveedores a nivel nacional, los mismos con los que se negociaría el envío de la mercadería directamente a Sucua en transporte aéreo o terrestre dependiendo de la clase de producto que se solicite.

| PROVEEDORES                                                 |
|-------------------------------------------------------------|
| ALHORVATH CIA. LTDA.                                        |
| ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.                            |
| ALTI ELECTRONICA CIA. LTDA.                                 |
| ARQUIDIOCESIS DE CUENCA - PLAN ESPERANZA II                 |
| ASOCIACION DE APICULTORES DE SAN PEDRO DE VILCABAMBA        |
| ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS DE NABON           |
| ASOCIACION DE PRODUCTORES PLANTAS MEDICINALES               |
| AUTOBALANCE                                                 |
| AZUERO & ASOCIADOS CIA. LTDA.                               |
| BLENASTOR C.A.                                              |
| CAROLIMPORT S.A.                                            |
| CASA MOELLER MARTINEZ C.A.                                  |
| CENTRAL DE DISTRIBUCIONES DEL AUSTRO CENDIAUSTRO CIA. LTDA. |
| CENTRO DE ACOPIO LECHE CIEN                                 |
| COMERCIAL ALBAN BORJA                                       |
| COMERCIAL BARAHONA                                          |
| COMERCIAL CASARES CIA. LTDA.                                |
| COMERCIAL ECONOMICO CIA. LTDA.                              |
| COMERCIAL PRECIRES CIA. LTDA.                               |
| COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.                        |
| COMERCIAL Y REPRESENTACION APARRA                           |
| COMERCIALIZADORA COILE S.A.                                 |
| COMERCIALIZADORA JUAN CARLOS ESPINOZA VINTIMILLA CIA. LTDA. |
| COMERCIALIZADORA P Y M CIA. LTDA.                           |
| COMYCOMEC CIA. LTDA.                                        |
| CONFAIDA S.A.                                               |
| CONFECCIONES DE CUERO EL MUNDO CIA. LTDA.                   |
| CONFITES ECUATORIANOS C.A. CONFITECA                        |
| CORDOVA REYES CIA. LTDA.                                    |
| CRIOLSA S.A.                                                |
| CUENCALICOR LICORES DEL AUSTRO CIA. LTDA.                   |
| CUSTERCONSUMO S.A.                                          |
| DAMIAN GUSTAVO CARRASCO AGUILAR                             |
| DELICATESSEN                                                |
| DELIPAN S.A                                                 |
| DIPROSUM                                                    |
| DISCORP                                                     |
| DISNAC S.A.                                                 |
| DISPEGUI CIA. LTDA.                                         |
| DISPROCARMA LTDA.                                           |
| DISRETAIL S.A.                                              |
| DISTRIBUCIONES DE VICTOR MOSCOSO E HIJOS CIA. LTDA.         |
| DISTRIBUCIONES TOVECO CIA. LTDA.                            |
| DISTRIBUIDORA JOSE VERDEZOTO CIA. LTDA.                     |
| DISTRIBUIDORA BEBAZ S.A.                                    |
| DISTRIBUIDORA COLOMBINA DEL ECUADOR S.A.                    |
| DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS JUCREMO JCC CIA. LTDA.           |
| DISTRIBUIDORA DISPACIF S.A.                                 |
| DISTRIBUIDORA GIL HNOS. CIA. LTDA.                          |

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA                  |
| DISTRIBUIDORA MARTINEZ-RAMOS DISMARAM S.A.       |
| DISVENTAS CIA. LTDA.                             |
| DOS CHORRERAS CIA. LTDA.                         |
| ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.                   |
| EDGAR MARCELO UGALDE PUYOL                       |
| EL HORNO PANADERIA Y PASTELERIA CIA. LTDA.       |
| ELABORADOS CARNICOS S.A."ECARNI"                 |
| EMPRESA AGRO ARTESANAL PAGRAN YAMALA             |
| EQF EL QUESO FRANCES S.A.                        |
| FABRICA BIOS CIA. LTDA.                          |
| FUNDACION YANAPAY                                |
| GRUFARQUIMICAS S.A.                              |
| IMPORSOPAPEL S.A.                                |
| IMPORTADORA CATOHI                               |
| IMPORTADORA FEDERAL S.A.                         |
| IMPORTADORA MARTOS                               |
| IMPORTADORA TOMEBA M A S.A.                      |
| INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA. LTDA.     |
| INDUSTRIAL DANEC S.A.                            |
| INDUSTRIAS ALES C.A.                             |
| INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.                         |
| INDUSTRIAS QUIMICAS NOBEL CIA. LTDA.             |
| JABONERIA DEL AUSTRO S.A.                        |
| KASADIL S.A.                                     |
| LA FABRIL S.A.                                   |
| LABORATORIOS RENE CHARDON CIA. LTDA.             |
| LABORATORIOS FABELL S.A.                         |
| LABORATORIOS LEMON CIA. LTDA.                    |
| LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.                        |
| LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.                         |
| LOSKEY S.A.                                      |
| LUBRICANTES Y ACCESORIOS RJ2000                  |
| LUBRIEQUIPO CIA. LTDA.                           |
| MARTINEZ & HIJOS CIA. LTDA.                      |
| MERCANTIL DISMAYOR S.A.                          |
| MERCANTIL GARZOZI                                |
| MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL                   |
| MODESTO CASAJOANA CIA. LTDA.                     |
| MOLINO Y PASTIFICIO ECUADOR S.A.                 |
| MOTRICENTRO CIA. LTDA.                           |
| NATIONAL SALES CIA.LTDA.                         |
| NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL NIRSA S.A.            |
| NOTICIAS ECUADOR S.A.                            |
| ORDOÑEZ ARMIJOS CIA. LTDA.                       |
| ORDOVIV CIA. LTDA.                               |
| ORFA CORPORATION CIA. LTDA.                      |
| ORIENTAL INDUSTRIAL ALIMENTICIA O.I.A CIA. LTDA. |
| ORTIZ & JACOME DE COMERCIO CIA LTDA.             |
| OTELLO S.A.                                      |
| PAGET OBERTA CIA. LTDA.                          |

|                                                    |
|----------------------------------------------------|
| PAN DEL ECUADOR S.A. PANESA                        |
| PAUL VIDAL AMBROSI CIA. LTDA.                      |
| PINO ARISTATA S.A                                  |
| PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR S.A.                 |
| PROESA S.A.                                        |
| PROLOCEKI S.A.                                     |
| QICSA S.A.                                         |
| QUIFATEX S.A.                                      |
| REAL VEGETALES GENERALES S.A. REALVEG              |
| REPRESENTACIONES OLIGAI CIA. LTDA.                 |
| SNACKS AMERICA LATINA ECUADOR CIA. LTDA.           |
| SOCIEDAD ALIMENTICIA LA CUENCANA SOALCA CIA. LTDA. |
| SUMIPACAR S.A.                                     |
| SUPACO CIA. LTDA.                                  |
| SUPER SUPMONDOS CIA. LTDA.                         |
| SUPER SYNTEKO COM.IND.CIA.LTDA                     |
| SWEETHOME C.A.                                     |
| TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A.                        |
| TEXTIL ECUADOR                                     |
| THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.                   |
| TIOSA S.A.                                         |
| UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.                       |
| UNIVERSIDAD DE CUENCA                              |

Compra de productos a los pequeños y micro empresarios de la región Amazónica

## **POLITICA DEL PRODUCTO Y SERVICIO**

### **Clasificación del Producto.-**

D'Orient Market realizará la venta de productos de consumo masivo como serán comestibles, artículos de limpieza, comida pre cosida, leches maternas, comida para bebes, frutas, productos de higiene, etc.

Los productos por su naturaleza serán duraderos y no duraderos y los podemos clasificar así:

Los hemos resumido y solamente nombraremos los más importantes ya que la lista total de productos es muy amplia.

## Lácteos



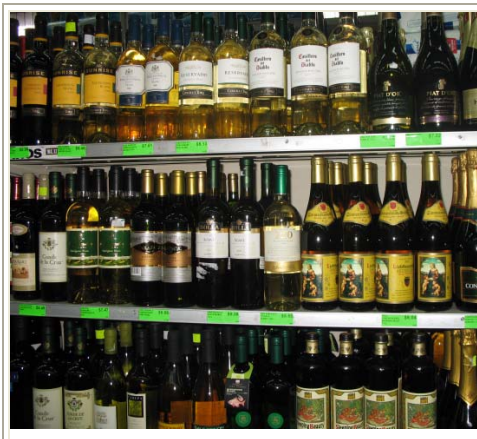
|                 |
|-----------------|
| Leches en polvo |
| Crema de leche  |
| Dulce de leche  |
| Queso           |
| Yogurt          |
| Leche natural   |
|                 |

## Cereales



|                                  |
|----------------------------------|
| Arroz                            |
| Azúcar                           |
| Sal                              |
| Panela                           |
| Fréjol, Garbanzo, Habas, Canguil |
| Máchica, Quinoa                  |
| Maíz, Maní                       |

## Licores



|                    |
|--------------------|
| Vino               |
| Tequila, Champagne |
| Ron                |
| Sangría            |
| Vodka              |
| Cerveza            |
| Whisky             |

## Artículos de Limpieza



|                       |
|-----------------------|
| Jabón de tocador      |
| Jabón para lavar      |
| Detergente            |
| Lavaplatos            |
| Guantes               |
| Pasta dental, Shampoo |
| Acondicionador        |

## Embutidos



|                       |
|-----------------------|
| Jamón, Carnes de res  |
| Carnes de chancho     |
| Pollo fresco, ahumado |
| Vienesa               |
| Salchichas            |
| Tocino                |
| Chuleta               |

D' Orient Market además de establecerse para satisfacer las necesidades de los habitantes de Sucua de surtir productos de primera necesidad, brindará servicios como publicidad en sus parqueaderos de establecimientos que funcionan en esta plaza, o de los mismos bienes ofertados en el supermercado. Así de esta manera se contribuirá con el crecimiento de la ciudad.



## POLITICA DE PRECIOS

En D'Orient Market buscamos brindar un servicio completo y de calidad a la población de Sucua, y por lo tanto vamos encaminados a ofrecer un precio de venta que este de acuerdo a la capacidad de adquisición de nuestros clientes, por lo que establecemos los siguientes precios de mercado:

Para efectos de este trabajo solamente mostraremos la parte de los embutidos pero los costos y precios finales estarán proyectados al total del inventario:

| LACTEOS                                        |       |              |          |
|------------------------------------------------|-------|--------------|----------|
| DESCRIPCION PRODUCTO                           | Costo | Utilidad 30% | P. Venta |
| LECHE EN POLVO LA LECHERA SVELTY EXT.C 200 GR  | 1,27  | 0,38         | 1,65     |
| LECHE EN POLVO LA LECHERA SVELTY EXT.C. 400 GR | 2,48  | 0,74         | 3,22     |
| LECHE EN POLVO LA VAQUITA 480 GRAMOS           | 2,31  | 0,69         | 3,01     |
| LECHE EN POLVO LA VAQUITA 250 GRAMOS           | 1,18  | 0,35         | 1,54     |
| LECHE LA LECHERA CHOCOLATE 200 ML              | 0,35  | 0,10         | 0,45     |
| LECHE LA LECHERA INSTANTANEA 1700 GR           | 8,85  | 2,65         | 11,50    |
| NIDO 1+ MEDIANO 900 GR                         | 6,58  | 1,97         | 8,55     |
| NIDO 1+VASO 2X400 GR                           | 6,07  | 1,82         | 7,89     |
| NIDO CRECIMIENTO 1+ 1700 GR                    | 10,91 | 3,27         | 14,18    |
| NIDO CRECIMIENTO 1+ 400 GRAMOS                 | 3,11  | 0,93         | 4,05     |
| NIDO CRECIMIENTO UHT 6+ 1 LITRO                | 0,95  | 0,29         | 1,24     |
| NIDO CRECIMIENTO UHT 6+ 200 ML                 | 0,37  | 0,11         | 0,48     |
| NIDO INSTANTANEO 400 GRAMOS                    | 2,52  | 0,75         | 3,27     |
| NIDO INSTANTANEO 1700 GR                       | 9,69  | 2,91         | 12,60    |
| CREMA DE LECHE LA LECHERA LITRO                | 1,82  | 0,54         | 2,36     |
| CREMA DE LECHE LA LECHERA UHT 200 ML           | 0,55  | 0,16         | 0,71     |
| CREMA DE LECHE LOS PINOS 250 CC                | 0,50  | 0,15         | 0,65     |
| CREMA DE LECHE NUTRI FDA.500 CC                | 0,67  | 0,20         | 0,87     |
| CREMA DE LECHE YELY FDA.1/4                    | 0,37  | 0,11         | 0,48     |
| CREMA KIOSKO AGRIA 220 GR                      | 0,75  | 0,23         | 0,98     |
| CREMA KIOSKO NATURAL 220 GR                    | 0,60  | 0,18         | 0,78     |
| DULCE DE LECHE KIOSKO 500 GR                   | 1,48  | 0,44         | 1,92     |
| DULCE DE LECHE KIOSKO 250G                     | 0,76  | 0,23         | 0,99     |
| QUESO ALPINA HOLANDES 450 GR                   | 3,15  | 0,95         | 4,10     |
| QUESO ALPINA PARMESANO 100 GR                  | 1,06  | 0,32         | 1,38     |
| QUESO ANDINO GRANDE 1000 GR                    | 3,57  | 1,07         | 4,64     |
| QUESO ANDINO PEQUEÑO 500 GR                    | 1,87  | 0,56         | 2,43     |
| QUESO CREMA TONI 250 GRAMOS                    | 0,92  | 0,28         | 1,19     |

|                                                 |      |      |      |
|-------------------------------------------------|------|------|------|
| QUESO FRESCO LA EUROPEA 500 GR                  | 1,77 | 0,53 | 2,30 |
| QUESO FRESCO LA EUROPEA 750G 750GR              | 2,66 | 0,80 | 3,46 |
| QUESO KIOSKO AMERICANO LONJ.150 GR              | 1,21 | 0,36 | 1,57 |
| QUESO KIOSKO EL QUESO 500GR                     | 1,16 | 0,35 | 1,51 |
| QUESO KIOSKO FRESCO 500 GR                      | 1,89 | 0,57 | 2,46 |
| QUESO KIOSKO GOUDA REDONDO 350 GR               | 2,27 | 0,68 | 2,95 |
| QUESO KIOSKO JAVIERINO LONJ.150GR.              | 1,21 | 0,36 | 1,57 |
| QUESO KIOSKO JAVIERINO 320 GR                   | 2,05 | 0,62 | 2,67 |
| QUESO KIOSKO MIX LONJ.150G                      | 1,21 | 0,36 | 1,57 |
| QUESO KIOSKO MOZARELLA 700 GR                   | 3,03 | 0,91 | 3,94 |
| QUESO KIOSKO MOZZARELLA 900 GR                  | 3,94 | 1,18 | 5,12 |
| QUESO KIOSKO MOZZARELLA 500 GR                  | 2,27 | 0,68 | 2,95 |
| QUESO KIOSKO MOZZARELLA 200 GR                  | 0,98 | 0,29 | 1,27 |
| QUESO KIOSKO MOZZARELLA LIGHT 200 GR            | 1,13 | 0,34 | 1,47 |
| QUESO KIOSKO MOZZARELLA PIZZA RALLADO 250GR     | 1,89 | 0,57 | 2,46 |
| QUESO KIOSKO PARMESANO RALLADO 30 GR            | 0,38 | 0,11 | 0,49 |
| QUESO KIOSKO RICOTTA 500 GR                     | 1,43 | 0,43 | 1,86 |
| QUESO KIOSKO SANDUCHE 320 GR                    | 2,05 | 0,62 | 2,67 |
| QUESO KIOSKO SANDUCHE LONJ.150GR.               | 1,21 | 0,36 | 1,57 |
| QUESO LA CAMPIÑA FRESCO RECTANG. 900 GR.        | 3,41 | 1,02 | 4,43 |
| QUESO LA CHONTA 500 GR                          | 1,97 | 0,59 | 2,56 |
| QUESO LOS PINOS FRESCO RECTANGULAR 500 GR       | 1,66 | 0,50 | 2,16 |
| QUESO LOS PINOS MOZZARELLA BLOQUE UNIDAD        | 4,50 | 1,35 | 5,85 |
| QUESO LOS PINOS MOZZARELLA CORTADO 200 GR       | 1,04 | 0,31 | 1,35 |
| QUESO LOS PINOS MOZZARELLA RECT. PEQUEÑO 420 GR | 2,27 | 0,68 | 2,95 |
| QUESO LOS PINOS MULTIESPECIES CORTADO 200 GR    | 1,70 | 0,51 | 2,21 |
| QUESO LOS PINOS REQUESON DIET. PEQUEÑO          | 1,15 | 0,35 | 1,50 |
| QUESO MONDEL CAMEMBERT CJA.200 GR               | 1,66 | 0,50 | 2,16 |
| QUESO MONDEL CHEDDAR TAJADO FV.200 GR           | 2,02 | 0,61 | 2,63 |
| QUESO MONDEL HOLANDA TAJADO 200 GR              | 1,60 | 0,48 | 2,08 |
| QUESO MONDEL MOZARELLA 500 GR                   | 3,35 | 1,01 | 4,36 |
| QUESO MONDEL MOZARELLA OREGANO 300 GR           | 2,17 | 0,65 | 2,82 |
| QUESO MONDEL MOZARELLA TAJ.OREGANO 200 GR       | 1,63 | 0,49 | 2,12 |
| QUESO MONDEL MOZARELLA TAJADO 200 GR            | 1,37 | 0,41 | 1,78 |
| QUESO MONDEL ROULE DE CABRA CJA.160 GR          | 2,80 | 0,84 | 3,64 |
| QUESO MONDEL ROULE HIERBAS CJA.160 GR           | 1,57 | 0,47 | 2,04 |
| QUESO MONDEL SAINT PAULIN PORCION 450 GR        | 3,42 | 1,03 | 4,45 |
| QUESO MOZARELLA LA EUROPEA 500GR 500 GRAMOS     | 2,35 | 0,70 | 3,05 |
| QUESO MOZARELLA SARAGUROS 1000GR                | 3,57 | 1,07 | 4,64 |
| QUESO NANDITO UNIDAD                            | 2,00 | 0,60 | 2,60 |
| QUESO NUTRILECHE 500 GR                         | 1,79 | 0,54 | 2,33 |
| QUESO SARAGUROS PROVOLONE 400 GR                | 1,87 | 0,56 | 2,43 |

|                                                 |      |      |      |
|-------------------------------------------------|------|------|------|
| QUESO UNIV.DAMBO KILOGRAMOS                     | 5,10 | 1,53 | 6,63 |
| QUESO UNIV.FRESCO GRANDE                        | 1,90 | 0,57 | 2,47 |
| QUESO UNIV.MOZARELLA 400 GR                     | 1,31 | 0,39 | 1,70 |
| QUESO UNIV.QUARK TARRINA                        | 1,20 | 0,36 | 1,56 |
| TRES LECHES LA LECHERA LITRO                    | 1,71 | 0,51 | 2,22 |
| YOFURT D.CELESTE MORA 2 LITROS                  | 1,96 | 0,59 | 2,55 |
| YOGU YOGU DURAZNO LITRO                         | 1,42 | 0,43 | 1,85 |
| YOGU YOGU DURAZNO 200 ML                        | 0,37 | 0,11 | 0,47 |
| YOGU YOGU FRUTILLA LITRO                        | 1,42 | 0,43 | 1,85 |
| YOGU YOGU FRUTILLA 200 ML                       | 0,37 | 0,11 | 0,47 |
| YOGU YOGU MANZANA 200 ML                        | 0,37 | 0,11 | 0,47 |
| YOGU YOGU MANZANA LITRO                         | 1,42 | 0,43 | 1,85 |
| YOGU YOGU MORA LITRO                            | 1,42 | 0,43 | 1,85 |
| YOGU YOGU MORA 200 ML                           | 0,37 | 0,11 | 0,47 |
| YOGURT D.CELESTE DURAZNO 1 LITRO                | 1,10 | 0,33 | 1,43 |
| YOGURT D.CELESTE DURAZNO/FRUTILLA 2 LITROS      | 1,96 | 0,59 | 2,55 |
| YOGURT EL KIOSKO BEBIBLE FRUTILLA 2000 G 2000 G | 1,81 | 0,54 | 2,35 |
| YOGURT KIOSKO BEBIBLE DURAZNO 2000 GR           | 1,81 | 0,54 | 2,35 |
| YOGURT KIOSKO BEBIBLE DURAZNO 1000 GR           | 0,98 | 0,29 | 1,27 |
| YOGURT KIOSKO BEBIBLE DURAZNO 285 GR            | 0,42 | 0,13 | 0,55 |
| YOGURT KIOSKO BEBIBLE FRUTILLA 285 GR           | 0,42 | 0,13 | 0,55 |
| YOGURT KIOSKO DIET.LIGHT DURAZNO 2000 GR        | 3,00 | 0,90 | 3,90 |
| YOGURT KIOSKO DIET.LIGHT DURAZNO 1000 GR        | 1,63 | 0,49 | 2,12 |
| YOGURT KIOSKO DIET.LIGHT FRUTILLA 2000 GR       | 3,00 | 0,90 | 3,90 |
| YOGURT KIOSKO DIET.LIGHT NATURAL 1000GR         | 1,63 | 0,49 | 2,12 |
| YOGURT KIOSKO EX.CALCIO DURAZNO CEREAL 200 GR   | 0,42 | 0,13 | 0,55 |
| YOGURT KIOSKO EX.CALCIO FRUTILLA CEREAL 200 GR  | 0,42 | 0,13 | 0,55 |
| YOGURT KIOSKO NATURAL 500 GR                    | 0,87 | 0,26 | 1,13 |
| YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA DURAZNO 2 KG.     | 2,84 | 0,85 | 3,69 |
| YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA DURAZNO LITRO     | 1,59 | 0,48 | 2,07 |
| YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA FRUTILLA LITRO    | 1,59 | 0,48 | 2,07 |
| YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA FRUTILLA 2 KG.    | 2,84 | 0,85 | 3,69 |
| YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA FRUTILLA 200 GR   | 0,37 | 0,11 | 0,48 |
| YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA MORA 2 KG.        | 2,84 | 0,85 | 3,69 |
| YOGURT KIOSKO TROZOS DE FRUTA MORA 1000 GR      | 1,59 | 0,48 | 2,07 |
| YOGURT KOMBUCHA C/CEREAL SURTIDO VASO           | 0,25 | 0,08 | 0,33 |
| YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS DURAZNO 1000 CC        | 1,11 | 0,33 | 1,44 |
| YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS DURAZNO 2000 CC        | 2,10 | 0,63 | 2,73 |
| YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS FRUTILLA 2000 CC       | 2,10 | 0,63 | 2,73 |
| YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS FRUTILLA 1000 CC       | 1,11 | 0,33 | 1,44 |
| YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS MORA 1000 CC           | 1,11 | 0,33 | 1,44 |
| YOGURT KOMBUCHA C/TROZOS MORA 2000 CC           | 2,10 | 0,63 | 2,73 |

|                                                  |                   |                  |                   |
|--------------------------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| YOGURT KOMBUCHA DURANO 2000 CC                   | 1,80              | 0,54             | 2,34              |
| YOGURT KOMBUCHA DURAZNO 1000 GR                  | 1,01              | 0,30             | 1,31              |
| YOGURT KOMBUCHA DURAZNO 200 CC                   | 0,26              | 0,08             | 0,34              |
| YOGURT KOMBUCHA FRUTILLA 200 CC                  | 0,26              | 0,08             | 0,34              |
| YOGURT KOMBUCHA FRUTILLA 2000 CC                 | 1,71              | 0,51             | 2,23              |
| YOGURT KOMBUCHA FRUTILLA 1000 CC                 | 0,93              | 0,28             | 1,21              |
| YOGURT KOMBUCHA MORA 2000 CC                     | 1,80              | 0,54             | 2,34              |
| YOGURT KOMBUCHA MORA 1000 GR                     | 0,98              | 0,30             | 1,28              |
| YOGURT KOMBUCHA MORA 200 CC                      | 0,26              | 0,08             | 0,34              |
| YOGURT MONI DURAZNO-FRUTILLA-MORA 2 LITROS       | 2,20              | 0,66             | 2,86              |
| YOGURT MONI DURAZNO-FRUTILLA-MORA 200ML          | 0,25              | 0,08             | 0,33              |
| YOGURT MONI DURAZNO-FRUTILLA-MORA LITRO          | 1,10              | 0,33             | 1,43              |
| YOGURT MONI MORA/FRUTILLA/DURAZNO 4 LITROS       | 4,00              | 1,20             | 5,20              |
| YOGURT SMOOTHIE DURAZNO TETRA 200 ML             | 0,34              | 0,10             | 0,45              |
| YOGURT SMOOTHIE LIMON TETRA 200                  | 0,34              | 0,10             | 0,44              |
| YOGURT TONI BEBIBLE DURAZNO TARRO                | 0,37              | 0,11             | 0,48              |
| YOGURT TONI BEBIBLE FRUTILLA TARRO               | 0,37              | 0,11             | 0,48              |
| YOGURT TONI BEBIBLE MORA TARRO                   | 0,37              | 0,11             | 0,48              |
| YOGURT TONI CON TROZOS DE FRUTA DURAZNO TARRO    | 0,37              | 0,11             | 0,48              |
| YOGURT TONI CON TROZOS DE FRUTA FRUTILLA 180 GR  | 0,37              | 0,11             | 0,48              |
| YOGURT TONI CON TROZOS DE FRUTA FRUTILLA 1 LITRO | 1,65              | 0,50             | 2,15              |
| YOGURT TONI CON TROZOS DE FRUTA MORA 1 LITRO     | 1,65              | 0,50             | 2,15              |
| YOGURT TONI CON TROZOS DE FRUTA MORA TARRO       | 0,37              | 0,11             | 0,48              |
| YOGURT TONI DURAZNO LIGHT 1 LITRO                | 1,65              | 0,50             | 2,15              |
| YOGURT TONI DURAZNO LIGHT 2000 CC                | 2,98              | 0,89             | 3,87              |
| YOGURT TONI FRUTILLA 1 LITRO                     | 1,54              | 0,46             | 2,01              |
| YOGURT TONI FRUTILLA LIGHT 2 LITROS              | 2,98              | 0,89             | 3,87              |
| YOGURT TONI FRUTILLA LIGHT 1000 CC               | 1,65              | 0,50             | 2,15              |
| YOGURT TONI MIX DURAZNO TARRO                    | 0,44              | 0,13             | 0,57              |
| YOGURT TONI MIX FRUTILLA TARRO                   | 0,44              | 0,13             | 0,57              |
| YOGURT TONI MORA 1 LITRO                         | 1,54              | 0,46             | 2,01              |
| YOGURT TONI MORA LIGHT 2 LITROS                  | 2,98              | 0,89             | 3,87              |
| YOGURT TONI MORA LIGHT 1000 CC                   | 1,65              | 0,50             | 2,15              |
| YOGURT TONI NATURAL 2000 CC                      | 2,79              | 0,84             | 3,63              |
| YOGURT TONI NATURAL 1000 CC                      | 1,54              | 0,46             | 2,01              |
| YOGURT TONI SHAKE DURAZNO 200 GR                 | 0,38              | 0,11             | 0,49              |
| YOGURT TONI SHAKE FRUTILLA 200 CC                | 0,38              | 0,11             | 0,49              |
| <b>TOTAL INVENTARIO</b>                          | <b>116.425,92</b> | <b>34.927,78</b> | <b>151.353,70</b> |

## **CANALES DE DISTRIBUCION**

Por la naturaleza del negocio nuestros canales de distribución del producto que vamos a implementar busca cubrir lo siguiente:

### **Proveedor**



### **D'Orient Market**



### **Consumidor**



Por lo que para conseguir esta distribución nuestra estrategia general de marketing para la penetración y posicionamiento de D'Orient Market es ingresar en primer lugar a los segmentos con mayor capacidad y voluntad de pago. Y en segundo lugar ingresar a los otros segmentos con usuarios masivos. Se caracteriza por un crecimiento lento de las ventas debido a que el producto D'Orient Market todavía no es conocido. Esta etapa va a permitir introducir cambios y ajustes a los productos ofrecidos al mercado.

El segundo período se caracteriza por una agresiva expansión al resto del mercado objetivo, generando un crecimiento significativo de las ventas gracias a la incorporación de nuevos usuarios.

## **ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS:**

Al considerar la implementación del Supermercado en Sucua e indicar también los inconvenientes que tenemos por las vías de acceso ya indicamos que el transporte de la mercadería se realizará vía aérea o terrestre, dependiendo de las existencias y tiempo estimado en llegar los productos para lo que contaremos con un sistema de inventarios desarrollado de tal manera que nos permita conocer a tiempo y rápidamente los productos que debemos solicitar a nuestros proveedores.



La distribución de productos múltiples en el caso básicamente de los provenientes de la agricultura de la zona estarán afectados en sus costos debido a que los clientes están acostumbrados a su adquisición en los mercados por bajo costo y muchas veces en mal estado, al mantenerlos en nuestro comisariato el valor de estos se incrementara, al manejar productos de calidad y en perfectas condiciones.

El equipamiento se realizara con la mayor cantidad de productos adquiridos a consignación, y marcas reconocidas y con prestigio en nuestro medio de tal manera que se evita el incumplimiento con las normas establecidas por el INEN, el tiempo que se considera como muerto, será el comprendido entre el establecimientos de negociaciones y colocación de los productos en la ciudad de Sucua.

Para cumplir con las tareas y funcionamiento del Supermercado contaremos con un espacio que cuenta con 1.000 m<sup>2</sup> el mismo que estará distribuido de la siguiente manera:





## RECURSOS HUMANOS

El personal que contrataremos para el supermercado el mismo que será de la zona es:

|                           |                              |
|---------------------------|------------------------------|
| 1 Gerente de compras      | \$ 250,00                    |
| 1 Administrador           | \$ 320,00                    |
| 1 Auxiliar de Inventarios | \$ 170,00                    |
| 1 Bodeguero               | \$ 170,00                    |
| 4 cajeras                 | \$ 680,00 ( 170,00 cada una) |
| 1 limpieza                | \$ 170,00                    |
| 2 guardias                | \$ 300,00                    |
| 1 atención embutidos      | \$ 170,00                    |

La parte administrativa y financiera de D'Orient Market será la que preste las accionistas de este proyecto quedando de la siguiente manera:

Paulina Vélez – Gerente Administrativa

Susana Jara – Contadora

Lisette Lozano – Marketing y Ventas

Juana Corral – Gerente Financiera

## **EXPERIENCIA**

- Gerente Administrativa

**Paulina Vélez**

Edad: 34 años

Educación: Contador Público – Auditor - Universidad del Azuay

Sueldo: \$ 400,00

Antecedentes: Sub-Gerente Seguros Bolívar elaboración de la ISO 9001

- Contadora

**Susana Jara**

Edad: 33 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Sueldo: \$ 200,00

Antecedentes: Contadora - Vegamon Productor Asesor de Seguros

Directora Financiera Administrativa – Gerencia General Operativa

- Marketing y Ventas

**Lisette Lozano**

Edad: 23 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Sueldo: \$ 200,00

Antecedentes: Jefe Operativo Mutualista Pichincha.

- Gerente Financiera:

**Juana Corral**

Edad: 24 años

Educación: Contador Público – Auditor – Universidad del Azuay

Sueldo: \$ 250,00

Antecedentes: Jefe de Producción Seguros Unidos S.A.

### **LOS BENEFICIOS QUE OBTENDRÁN SERÁN:**

Remuneración

Seguros de Vida y Asistencia Médica descontados del rol de pagos

Descuentos en el Supermercado

Bonos por ventas este se calculará de acuerdo al incremento de las mismas de acuerdo a lo esperado y el mismo porcentaje se aplicará al bono de acuerdo al sueldo.

Bonos Navideños y Capacitación

Al tratarse de la implementación del primer supermercado en Sucua, se realizará talleres para el personal el mismo que buscará que los empleados presten la atención y servicio que el cliente necesita ya que debemos tener en cuenta que:

- Los clientes esperan ser tratados amable y profesionalmente
- Los clientes esperan que la empresa ofrezca una buena imagen
- Los clientes esperan que sus problemas se resuelvan rápida y eficazmente
- Los clientes quieren información clara y fiable que les resuelva sus dudas

Esta capacitación se realizará antes de la apertura y con una frecuencia de cada tres meses.

### **POLITICA DE COMUNICACION**

D'Orient Market penetrará en el mercado de Sucua a través de publicidad escrita, TV y radio, además de que se ha diseñado un Plan de Incentivos que se sensibiliza ante las variables de ingreso de nuestros clientes.

Este plan refleja claramente un sistema de afiliaciones que ha sido percibido como un interés básico de los grupos entrevistados, y que se diseñará en función de variables tales como necesidades de consumo. El número esperado de afiliaciones para el año 1 es de 200, bajo el supuesto de que el 90% de los usuarios optarán por este mecanismo de compra. También se planifica una línea de crédito como forma de pago de los servicios.

Nuestro departamento de Marketing será el encargado de realzar las visitas a las Instituciones tales como El Municipio de Sucua, Hospital, Colegio y Universidad, etc. Para de esta manera promocionar las tarjetas de afiliación y sus beneficios.



Tendremos publicidad volante como serán los afiches de presentación los mismos que entregaremos en las hosterías, restaurantes, bares, heladerías, compañías de transporte terrestre y aéreo y público en general.

El valor que se ha asignado para el marketing de ingreso al mercado de Sucua es de \$ 1.500,00

## PROYECCION DE VENTAS

De acuerdo a lo establecido en nuestro cliente esperamos obtener las siguientes ventas durante los próximos 4 años:

| VENTAS PROYECTADAS DEL 2007 AL 2010 |              |              |              |              |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                     |              |              |              |              |
|                                     | 2007         | 2008         | 2009         | 2010         |
| A. CAJA                             |              |              |              |              |
| INGRESOS                            |              |              |              |              |
| VENTAS                              | 1.671.680,00 | 2.883.648,00 | 3.172.012,80 | 3.552.654,34 |

## PLAN DE PRODUCCION COMPRAS Y GASTOS GENERALES

Las compras para D'Orient Market es la de una empresa comercial el mismo que debe establecer un sistema de compra de inventario, sistema de venta de inventario, sistema de control de inventarios, sistema de exhibición de inventarios, sistemas de almacenamiento, sistema de medición de satisfacción del cliente; además brindará servicios como son los establecidos para la Tarjeta D'Orient Market para lo cual deberá considerar sistema de solicitud del servicio, sistema de captación de clientes, sistema de evaluación de clientes, sistema de medición de satisfacción del cliente.

### Control de Calidad.-

Por la naturaleza del negocio en D'Orient Market el control de calidad debe ser excelente ya que se debe evitar los productos defectuosos o que caducan ya que con el cumplimiento de estos estándares estaremos brindando un producto de calidad el mismo que obtendremos a través de los sistemas de control de calidad a aplicar en cada fase del proceso de compra, mantenimiento en inventarios y venta.

### El plan de Compras.-

La propuesta de la implementación de un Supermercado en Sucua nos a abierto la posibilidad de contar con dos tipos de proveedores uno el local que serían los agricultores y ganaderos con los que se negociaría el abastecimiento de los productos como son el maíz, yuca, camote, plátano, fréjol, papa china, naranjilla y de las carnes, al ser un proveedor local buscaremos la negociación a un costo bajo y las condiciones de pago adecuadas para las dos partes como se ha propuesto actualmente

es de 30 días plazo; y los proveedores nacionales los mismos que se encuentran en su mayoría en la ciudad de Cuenca con quienes se ha negociado igualmente una forma de pago a plazo la misma que está entre 45 y 90 días.

Las existencias de el Supermercado implica un costo considerable para los inversionistas ya que de acuerdo a los productos que se procura vender se tiene previsto contar con 4730 que ascienden a un costo de \$ 117.000, el mismo que de acuerdo a las ventas que se esperan obtener deberá cubrirse mensualmente en su totalidad, lo que significa que mensualmente tendremos un costo de inventarios de \$ 117.000, la existencia en stock irá variando de acuerdo a las ventas ya que existirán productos que se venderán diariamente y otros no, por lo que el sistema de venta de inventarios será de mucha importancia para establecer las compras a realizarse y así no tener stock ocioso en exceso el mismo que generaría costo de almacenamiento y por ende una pérdida.

### **Gastos Generales**

Alquileres o arriendos del local para el Supermercado, de acuerdo a lo conversado con Bienes Raíces, el local arrendado tendrá un costo de \$ 650,00 durante dos años y un incremento del 20% cada dos años. Además se garantiza el arriendo del local durante 15 años ya que la inversión a realizarse en la adecuación es alta.

Mantenimiento y reparación: El local arrendado para quedar listo para el pleno funcionamiento del Supermercado asciende a \$ 30.000 costo en el cuál está incluido colocación de piso, iluminación, estantes, pintura, adecuación del parqueadero, pero este gasto lo vamos a colocar como inversión inicial y para el mantenimiento y reparación de frigoríficos, equipos de computación y de oficina etc. se estima \$ 50.00

Seguros: Debido al negocio a implementarse se contraría pólizas de seguro para los inventarios, equipo de computación y sistema, muebles y enseres y vehículos, lo que significaría un costo mensual de \$ 180,00

Publicidad y propaganda, relaciones públicas, gastos de viajes: Para el desarrollo de estas actividades se ha presupuestado \$ 100,00 mensuales

Gastos sociales, capacitación: El costo del rol de pagos mensual alcanza un valor total mensual de \$ 3.280 y para capacitación se estima \$ 50,00

Servicios bancarios y similares: El banco en el cuál se abrirá la cuenta corriente será Banco del Austro y los gastos por servicios bancarios, como el mantenimiento de la cuenta corriente, etc. Es de \$ 3,00

Suministros y comunicaciones: Por concepto de agua potable, energía eléctrica, teléfono, acceso a Internet \$180,00 se considera este gasto debido principalmente a que el uso de una cuenta de Internet y servicio telefónico será esencial para la comunicación con los proveedores.

Tributos e Impuestos: Los tributos a pagarse se establecen de acuerdo a los resultados obtenidos y de acuerdo a lo indicado en la Ley de Compañías y del Reglamento del Servicio de Rentas Internas deberemos cumplir con el pago de patentes, impuesto a los Activos, IVA, e Impuesto a la Renta, presupuestamos un pago mensual de \$ 100.00

Material de oficina: Para el desarrollo de las actividades del supermercado los materiales que se utilizarán con mayor frecuencia será los rollos de facturas o notas de venta que emiten las máquinas registradoras, los mismos que sumando a los requeridos por la administración y gestión aproximadamente suman \$ 115,00 mensuales.

Otros: Para cubrir alguna diferencia existe en los gastos presupuestados hemos considerado un valor mensual de \$ 100,00 mensuales.

**Costos totales por mes:**

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| Rotación de Inventarios        | 117.000,00 |
| Alquileres                     | 750,00     |
| Mantenimiento y reparaciones   | 150,00     |
| Seguros                        | 230,00     |
| Publicidad y propaganda        | 300,00     |
| Gastos sociales y capacitación | 3.330,00   |

|                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| Servicios bancarios  | 3,00              |
| Suministros          | 180,00            |
| Tributos e Impuestos | 600,00            |
| Material de Oficina  | 415,00            |
| Otros                | 900,00            |
| Leasing              | 5.000,00          |
| <b>TOTAL</b>         | <b>128.858,00</b> |

A parte de estos gastos fijos mensuales debemos indicar que se necesita cubrir las cuotas mensuales de la adquisición del vehículo por \$ 320,00.

## **PLAN DE INVERSIONES**

La Inversión de D'Orient Market, estará distribuida de la siguiente manera:

### **Activo Circulante**

|                                        |              |
|----------------------------------------|--------------|
| Existencias, inventarios cuota inicial | \$ 39.000,00 |
|----------------------------------------|--------------|

### **Inversiones Materiales**

|                                               |              |
|-----------------------------------------------|--------------|
| Maquinaria, lo que se refiere a Frigoríficos, | \$ 28.000,00 |
| Instalaciones adecuación local                | \$ 20.000,00 |
| Vehículo (cuota inicial)                      | \$ 5.000,00  |
| Equipos y programas de cómputo                | \$ 6.000,00  |
| Mobiliario estantes y enseres                 | \$ 12.000,00 |

### **Inversiones Inmateriales**

|                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| Gastos de constitución               |             |
| Gastos de primer establecimiento     |             |
| Depósitos y fianzas                  |             |
| Patentes y marcas                    |             |
| Derechos de traspaso                 |             |
| Gastos de investigación y desarrollo |             |
| Costo total                          | \$ 3.000,00 |

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| Activo circulante        | 39.000,00         |
| Inversiones materiales   | 71.000,00         |
| Inversiones inmateriales | 3.000,00          |
| <b>Total Inversión</b>   | <b>113.000,00</b> |

## PLAN DE FINANCIAMIENTO



Para la implementación del Supermercado en Sucua al necesitar de una inversión inicial de \$ 113.000,00, se buscaría financiamiento en instituciones financieras y analizar cuál sería la más apropiada para nuestro proyecto ya que al ser un negocio que se está implementando se debe contar con la liquidez necesaria para cubrir los costos y gastos que se va a incurrir antes de la apertura del Supermercado hasta que nuestra introducción en el mismo empiece a dar sus resultados y así cumplir con los proveedores y demás deudas que tendría D'Orient Market.

Otra posibilidad de financiamiento sería la de buscar un inversionista que tenga la disponibilidad de aportar en efectivo la suma de \$ 40.000,00 lo que significaría darle un 35% del paquete accionario del Supermercado, para así ver el financiamiento restante en el Banco del Austro lo que significaría un pago de una tasa de interés del 12,35% anual.

Debemos recalcar que por tratarse de un negocio prácticamente nuevo la posibilidad de acceder a un crédito bancario es baja ya que como mínimo exigen que el negocio

tenga una antigüedad de por lo menos seis meses, aparte de requerir garantías ya sean prendarias o hipotecarias.

## **INSTRUMENTOS FINANCIEROS**

En vista de estos inconvenientes que tendríamos para lograr financiamiento se analizaría la posibilidad de iniciar con un contrato de leasing, el mismo que se utilizaría para lo que significa los frigoríficos, equipos de computación lo que bajaría nuestra inversión en \$ 34.000,00, quedando un saldo a invertir de \$ 79.000,00

Aplicando este criterio de Leasing nuestra inversión inicial quedaría así:

|                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Activo circulante               | 39.000,00                   |
| Inversiones materiales          | 37.000,00                   |
| Inversiones inmateriales        | 3.000,00                    |
|                                 | <hr/>                       |
| <b>Total Inversión</b>          | <b>79.000,00</b>            |
| <br>                            |                             |
| Aportes socios                  | 40.000,00 (10.000 cada uno) |
| <br>                            |                             |
| Saldo a financiar o nuevo socio | 39.000,00                   |

Además de las fuentes de financiación indicadas y en vista de que en Sucua no existen más Instituciones financieras que el Banco del Austro se ha analizado la posibilidad de otras fuentes de financiamiento en este caso en Cuenca las cuáles podrían ser las siguientes de acuerdo al monto a solicitar.

1. Banco de Machala concede préstamos para microempresas tasa de interés anual 19%
2. Cooperativa de Juventud Ecuatoriana Progresista préstamos para microempresarios 17% anual
3. Línea FOPINAR hasta un monto de \$150.0000 con una tasa de interés anual del 14%.

## **PLAN DE LEGALIZACION**

De acuerdo a la Ley de Compañías del Ecuador a la cuál debe sujetarse D'Orient Market, se establecería una empresa de Sociedad Anónima la cuál tendría capacidad jurídica propia y puede constituirse con una participación mínima de 2 accionistas y máxima de 15, con un capital social mínimo de \$ 400,00 y tendría una responsabilidad limitada ante terceros.

Esta sociedad está obligada a llevar contabilidad y presentar estados financieros a los socios, los mismos que una vez aprobados y adjuntando los informes de los administradores se presentarán a la Superintendencia de Compañías.

### **Trámites de constitución**

- Reserva de nombre en la Superintendencia de Compañías
- Depósito de capital efectivo en una “Cuenta de Integración de Capital” de un banco
- Junta de Accionistas en la que se realice el nombramiento de los representantes legales de la empresa
- Valoración de bienes muebles o inmuebles que se aportarán al capital
- Elaboración de la minuta de la escritura de constitución
- Elevación a escritura pública en una Notaria
- Solicitud de aprobación dirigida a la Superintendencia de Compañías
- Aprobación de la Superintendencia de Compañías
- Publicación del extracto de la escritura en un periódico de amplia circulación
- Obtención de la patente municipal
- Afiliación a la Cámara de Comercio o Cámaras respectivas
- Inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución y representantes legales de la empresa
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes
- Autorización de la Superintendencia de Compañías para retirar los fondos de la “Cuenta de Integración de Capital”

## **Obligaciones formales**

### **Fiscales**

- Impuesto de la Renta (IR): Las empresas obligadas a llevar la contabilidad están grabadas con un 25%.
- Impuesto del Valor Agregado (IVA): las personas naturales y las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes o presten servicios gravados con el 12% de IVA están obligadas a presentar una declaración mensual de las operaciones afectadas con este tributo, realizadas en el mes de calendario inmediatamente anterior y a liquidar y pagar el IVA causado.
- Impuesto a los consumos especiales (ICE): se aplica a la importación y al consumo interno de cigarrillos, cervezas, bebidas y gaseosas, aguas minerales y purificadas, alcohol y productos alcohólicos.

### **Contables o Mercantiles**

- Contabilidad obligatoria
- Requisitos de las facturas: están obligados a emitir comprobantes de venta de bienes y prestación de servicios todas las empresas, bodegas, bazares, tiendas, almacenes, restaurantes, abarrotes, imprentas, etc. Se entiende por comprobante de venta todo tipo de documento que acredite la transferencia de bienes o la prestación de servicios: facturas comerciales, notas o boletas de venta, vales o tickets emitidos por cajas registradoras u otros medios electrónicos similares, recibos emitidos por honorarios profesionales recibidos emitidos por la prestación de servicios, recibos emitidos por liquidaciones de compras de bienes o prestación de servicios y la emisión de notas de débito o crédito.

### **Laborales**

- Los empleadores está obligados a inscribir a sus trabajadores en el IESS
- El empleador está obligado a aportar al IESS el 11,5% del sueldo nominal mensual de sus empleados y está efectuado a efectuar el pago hasta el día 15 de cada mes.

- Los contratos deben inscribirse dentro de los 30 días siguientes a su firma ante el Inspector de Trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador.

La elaboración de todos los documentos necesarios para la legalización de D'Orient Market estarán a cargo del Dr. Fernando Rodas cuyos honorarios y demás gastos están estimados en \$ 3.000,00.

## INDICADORES FINANCIEROS

### BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADOS A ABRIL 2008

|                           | INVERSION        | MAYO             | JUNIO            | JULIO            | AGOSTO           | SEPTIEMBRE       | OCTUBRE          | NOVIEMBRE        | DICIEMBRE        | ENERO            | FEBRERO          | MARZO             | ABRIL             |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>A. CAJA</b>            | 31230,00         | -49000,00        | 31452,00         | 113484,00        | 193936,00        | 268263,00        | 341448,68        | 416556,31        | 485438,77        | 564096,04        | 664759,38        | 767108,28         | 871168,04         |
| <b>INGRESOS</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
| VENTAS                    |                  | 208960,00        | 210540,00        | 208960,00        | 204590,00        | 205870,00        | 208960,00        | 204570,00        | 219630,00        | 240304,00        | 243908,56        | 247567,19         | 251280,70         |
| <b>Total Ingresos</b>     | <b>31230,00</b>  | <b>159960,00</b> | <b>241992,00</b> | <b>322444,00</b> | <b>398526,00</b> | <b>474133,00</b> | <b>550408,68</b> | <b>621126,31</b> | <b>705068,77</b> | <b>804400,04</b> | <b>908667,94</b> | <b>1014675,47</b> | <b>1122448,74</b> |
| <b>GASTOS</b>             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
| Compras                   |                  | 117000,00        | 117000,00        | 117000,00        | 118755,00        | 120536,33        | 122344,37        | 124179,54        | 126042,23        | 127932,86        | 129851,85        | 131799,63         | 133776,63         |
| Arriendo                  |                  | 750,00           | 750,00           | 750,00           | 750,00           | 750,00           | 750,00           | 750,00           | 750,00           | 750,00           | 750,00           | 750,00            | 750,00            |
| Publicidad                |                  | 300,00           | 300,00           | 300,00           | 300,00           | 300,00           | 300,00           | 300,00           | 300,00           | 300,00           | 300,00           | 300,00            | 300,00            |
| Gastos Veh y manten       |                  | 153,00           | 153,00           | 153,00           | 153,00           | 153,00           | 153,00           | 153,00           | 153,00           | 153,00           | 153,00           | 153,00            | 153,00            |
| Gastos Básicos            |                  | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00           | 180,00            | 180,00            |
| Seguros e Impuestos       |                  | 830,00           | 830,00           | 830,00           | 830,00           | 830,00           | 830,00           | 830,00           | 830,00           | 830,00           | 830,00           | 830,00            | 830,00            |
| Materiales y otros        |                  | 1315,00          | 1315,00          | 1315,00          | 1315,00          | 1315,00          | 1315,00          | 1315,00          | 1315,00          | 1315,00          | 1315,00          | 1315,00           | 1315,00           |
| Sueldos                   | <b>1230,00</b>   | 3330,00          | 3330,00          | 3330,00          | 3330,00          | 3970,00          | 3330,00          | 3330,00          | 6752,50          | 3529,80          | 3529,80          | 3529,80           | 3529,80           |
| Leasing                   |                  | 5000,00          | 5000,00          | 5000,00          | 5000,00          | 5000,00          | 5000,00          | 5000,00          | 5000,00          | 5000,00          | 5000,00          | 5000,00           | 5000,00           |
| Inversión en Equipamiento | 79000,00         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
| <b>Total Egresos</b>      | <b>80230,00</b>  | <b>128858,00</b> | <b>128858,00</b> | <b>128858,00</b> | <b>130613,00</b> | <b>133034,33</b> | <b>134202,37</b> | <b>136037,54</b> | <b>141322,73</b> | <b>139990,66</b> | <b>141909,65</b> | <b>143857,43</b>  | <b>145834,43</b>  |
| <b>Ingresos(-)Gastos</b>  | <b>-49000,00</b> | <b>31102,00</b>  | <b>113134,00</b> | <b>193586,00</b> | <b>267913,00</b> | <b>341098,68</b> | <b>416206,31</b> | <b>485088,77</b> | <b>563746,04</b> | <b>664409,38</b> | <b>766758,28</b> | <b>870818,04</b>  | <b>976614,31</b>  |
| Depreciaciones            |                  | 350,00           | 350,00           | 350,00           | 350,00           | 350,00           | 350,00           | 350,00           | 350,00           | 350,00           | 350,00           | 350,00            | 350,00            |
| <b>Saldo Caja</b>         | <b>-49000,00</b> | 31452,00         | 113484,00        | 193936,00        | 268263,00        | 341448,68        | 416556,31        | 485438,77        | 564096,04        | 664759,38        | 767108,28        | 871168,04         | 976964,31         |

## FLUJOS DE CAJA

| Inversión | Flujos Caja |         |        |        |            |             |             |             |             |             |             |             |
|-----------|-------------|---------|--------|--------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|           | Enero       | Febrero | Marzo  | Abril  | Mayo       | Junio       | Julio       | Agosto      | Septiembre  | Octubre     | Noviembre   | Diciembre   |
| -80230    | 31452       | 113484  | 193936 | 268263 | 341448,675 | 416556,3051 | 485438,7697 | 564096,0412 | 664759,3794 | 767108,2846 | 871168,0403 | 976964,3094 |

**TIR** 121%

Podemos mencionar que es rentable el negocio, ya que es conveniente aplicarlo tomando en cuenta que la tasa activa actual de los bancos oscila entre el 9 y 10%, mientras que esta alternativa nos brindaría un 121%.

**VAN** S/1.952.643,43

0,49

Observamos que el Valor Actual Neto es mayor a 0, es decir es viable el proyecto

TIEMPO DE RECUPERACION

**RECUP. ANUAL** \$1.952.643,43

**RECUP. MENSUAL** \$162.720,29

**INVERSION** \$80.230,00

**Tiempo Recup.** 80230 / 1626720,29 = 0,49 = menor a un mes

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES                                                              | PERIODO X MES        | CANTIDAD | MARZO |       |       |       | ABRIL |       |       |       | MAYO  |       |       |       | CONTINÚA |       |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|-------|
|                                                                          |                      |          | sem.1 | sem.2 | sem.3 | sem.4 | sem.1 | sem.2 | sem.3 | sem.4 | sem.1 | sem.2 | sem.3 | sem.4 |          |       |
| 1.1.1. Contratar personal capacitado                                     | 01-02 Marzo          | 2 días   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | .....    | ..... |
| 1.1.2. Habilitar y adecuacion del Local                                  | 01-05 Marzo          | 5 días   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |          |       |
| 1.1.3. Colocar y ubicación de estantes, frigorificos                     | 01-05 Marzo          | 5 días   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |          |       |
| 1.1.4. Implantar servicio de alarma noturno.                             | 03-04 Marzo          | 1 día    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | .....    | ..... |
| 1.1.5. Reparto de hojas volantes.                                        | 05-10 Abril          | 15 días  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |          |       |
| 1.1.6. Innovación de Mercadería                                          | Primera semana c/mes | 7 días   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | .....    | ..... |
| 1.2.1. Preveer un presupuesto para legalizacion y gastos de constitucion | 01-Mar               | 1 día    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | .....    | ..... |
| 2.1.1. Selección de proveedores.                                         | 01-15 Marzo          | 15 días  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |          |       |
| 2.1.2. Negociación de precios.                                           | 01-15 Marzo          | 15 días  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |          |       |
| 2.1.3. Fijación de plazos de pago a proveedores                          | 01-15 Marzo          | 15 días  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |          |       |
| 2.1.4. Negociar entrega a domicilio de mercadería de proveedores         | 01-15 Marzo          | 15 días  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |          |       |
| 2.2.1. Planificar el Plan de provisiones.                                | Segunda Semana c/mes | 7 días   |       |       | *     | *     | *     |       | *     | *     | *     |       | *     | *     | .....    | ..... |
| 2.2.2. Estudio de la viabilidad del Plan                                 | 01 Feb-15 Marzo      | 45 días  |       |       |       |       |       |       | *     |       |       |       |       |       |          |       |
| 2.2.3. Implementación del Plan de provisiones.                           | Ultima semana c/mes  | 7 días   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | .....    | ..... |

#### SIMBOLOGÍA:

1. Duración de la actividad



2. Prolongación de la actividad.



3. Continuación anual.



## DEPRECIACIONES

### VEHICULO (5 Años)

|           |          |           |
|-----------|----------|-----------|
| 15.000,00 | 3.000,00 | 12.000,00 |
| 12.000,00 | 3.000,00 | 9.000,00  |
| 9.000,00  | 3.000,00 | 6.000,00  |
| 6.000,00  | 3.000,00 | 3.000,00  |
| 3.000,00  | 3.000,00 | 0,00      |

**Depreciación Mensual:** 250,00

### COMPUTADORES Contrato Leasing

### FRIGORIFICOS Contrato Leasing

### MUEBLES Y ENSERES (10 Años)

|           |          |           |
|-----------|----------|-----------|
| 12.000,00 | 1.200,00 | 10.800,00 |
| 10.800,00 | 1.200,00 | 9.600,00  |
| 9.600,00  | 1.200,00 | 8.400,00  |
| 8.400,00  | 1.200,00 | 7.200,00  |
| 7.200,00  | 1.200,00 | 6.000,00  |
| 6.000,00  | 1.200,00 | 4.800,00  |
| 4.800,00  | 1.200,00 | 3.600,00  |
| 3.600,00  | 1.200,00 | 2.400,00  |
| 2.400,00  | 1.200,00 | 1.200,00  |
| 1.200,00  | 1.200,00 | 0,00      |

**Depreciación Mensual:** 100,00

**Total Depreciaciones Mensuales** 350,00



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**TRABAJO DE:  
ANALISIS FINANCIERO**

**TEMA:  
ANALISIS FIANANCIERO PARA LA EMPRESA “PRODUCTOS  
ELABORADOS DEL CAUCHO”**

**REALIZADO POR:**

**SUSANA JARA PERALTA  
PAULINA VELEZ PACHECO**

**INSTRUCTOR:  
ING. FAUSTO CALDERON**

**TUTOR:  
ING. MIGUEL SANGOLQUI**

**AÑO 2007.**

## **INFORMACIÓN GENERAL RELEVANTE DE PRODUCTOS ELABORADOS DE CAUCHO**

### **1.1 Reseña Histórica de la Empresa**

La Empresa Caucho Industrias L.R.P. inició su producción en Marzo de 1981 con un proyecto de fabricación de juntas Elásticas para Tubería de Presión de Asbesto y Cemento en 12 diámetros diferentes y sirviendo a un único cliente, la Empresa Tubasec de Riobamba.

Se mantuvo esta producción durante 8 años aproximadamente, después de lo cual descendió casi totalmente la demanda por la aparición de la tubería de PVC.

Antes de esta crisis, nosotros ya nos preparamos con otras 4 líneas de producción: Bases de automotor, Apoyos para puentes, Juntas para Tubería de PVC y Rodillos Piladores; productos que en la actualidad se mantienen dentro de la cartera de productos de la Empresa.

En el periodo 81-91 se logró cubrir oportunamente con todas las obligaciones financieras originadas por conceptos de: maquinaria, inmuebles e instalaciones; manteniéndose la Empresa en una situación estable.

A partir del año 92 iniciamos un periodo de crecimiento y modernización, lo cual nos permitió posicionarnos y alcanzar un nivel de liderazgo en el mercado.

Las líneas de mejor crecimiento fueron las Bases de Automotor, Juntas para Tubería de PVC, Apoyos para Puentes y Rodillos Piladores.

Finalmente a partir del año 2005 se presenta un proyecto de la empresa Vandervilt S.A. el cual consiste en la fabricación de los bujes con parte de caucho y metal los mismos que se ensamblaran como parte de los paquetes de resortes para las camionetas D-Max,

ya que a su vez Vandervilt es proveedor directo de la ensambladora de chevrolet en Quito.

## 1.2 Estructura Organizacional

Caucho Industrias nació como un Empresa unipersonal, y manteniéndose en la actualidad como Empresa Familiar. Básicamente está conformado con:

### a) Equipo Administrativo:

- 1 Gerente General
- 1 Jefe de Calidad
- 1 Contador General
- 1 Auxiliar Financiero- Contable
- 1 Auxiliar de Ventas
- 1 Bodeguero
- 1 Mensajero

### b) Equipo de Producción y Mantenimiento:

- 1 Jefe de Producción
- 1 Jefe de Mantenimiento
- 8 Operadores de Máquinas
- 4 Mecánicos

### c) Equipo de Ventas:

- 4 Vendedores

Las ventas se realizaban a través de vendedores o por gestión directa utilizando la infraestructura de los almacenes automotrices, en el caso de Bases de Automotor. En las otras líneas de producción, bajo pedido o contrato.

### 1.3 La Producción: Aspectos Generales

Se mantiene 4 líneas de producción:

- Bases de automotor
- Bujes para paquetes de resortes de vehículos.
- Juntas Elásticas para tubo PVC
- Apoyos para puentes
- Rodillos Piladores

Las Bases de Automotor así como los Bujes son elementos de caucho-metal y constituyen un repuesto automotriz, siendo nuestros clientes principales los almacenes de repuestos en todo el país.

Las Juntas Elásticas son elementos sellantes de caucho para la tubería de presión PVC, siendo nuestros clientes las Fábricas de Tuberías de PVC, que comercializan el sistema completo tubo-caucho.

Los Apoyos para puentes son elementos de soporte de caucho y metal y que se construye bajo especificaciones y pedido, en diferentes medidas, siendo nuestro cliente los Ingenieros de esta especialidad y las Instituciones Públicas.

Los Rodillos piladores son así mismo elementos de caucho y metal y son piezas indispensables en las máquinas que procesan arroz, siendo nuestros clientes las empresas piladoras de arroz.

El proceso productivo general se basa en preparar una mezcla de caucho en crudo con placas metálicas troqueladas y debidamente preparadas superficialmente, para luego ser vulcanizadas pintadas y embaladas. Además el proceso productivo incorpora para la preparación del caucho, molino mezclador y prensas hidráulicas calientes.

Para la parte metálica se requiere de Troqueladoras para dar forma, y Granalladora para tratamiento de superficie. El sistema energético está constituido por un caldero que

genera vapor para calentar las prensas, y energía eléctrica que se abastece de la red pública.

#### 1.4 El mercado: Producto, Precios, Puntos de venta

- Bases de Automotor:

Se fabrican actualmente 80 ítems diferentes para poder ofrecer una gama amplia a nuestros clientes. Se tiene aproximadamente captado un 30% del mercado, siendo el resto captado por la competencia de importación y otros productores nacionales.

Los precios son competitivos, teniendo como fortaleza la calidad del producto.

Los puntos de ventas lo constituyen los Almacenes de repuestos Automotrices, a donde llega nuestro producto mediante pedido directo o a través de los vendedores.

### **PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO**

#### **ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO**

Todas las personas que están circundadas por un entorno socio-económico cambiante, en el cuál la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

Se pone de manifiesto que la supervivencia de estos entes está íntimamente ligada con la gestión y comportamiento de todos los agentes que intervienen en los procesos de intercambio (tanto internos como externos) de su operación diaria, para ello se han implementado una serie de técnicas para juzgar todos estos aspectos que pueden proporcionar en cualquier instante información útil y precisa de la empresa que ayudarán a tomar decisiones rápidas y eficaces en un momento determinado.

## **ANÁLISIS FINANCIERO:**

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el **Balance General** y el **Estado de Resultados** (también llamado de Pérdidas y Ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

## **RATIOS FINANCIEROS**

1. Introducción
2. Los Ratios
3. El Análisis

### **A. Análisis de Liquidez**

- 1a) Ratio de liquidez general o razón corriente
- 2a) Ratio prueba ácida
- 3a) Ratio prueba defensiva
- 4a) Ratio capital de trabajo
- 5a) Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar

### **B. Análisis de la Gestión o actividad**

- 1b) Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)
- 2b) Rotación de los Inventarios
- 3b) Período promedio de pago a proveedores
- 4b) Rotación de caja y bancos
- 5b) Rotación de Activos Totales
- 6b) Rotación del Activo Fijo

### C. Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento

- 1c) Estructura del capital (deuda patrimonio)
- 2c) Endeudamiento
- 3c) Cobertura de gastos financieros
- 4c) Cobertura para gastos fijos

### D. Análisis de Rentabilidad

- 1d) Rendimiento sobre el patrimonio
- 2d) Rendimiento sobre la inversión
- 3d) Utilidad activo
- 4d) Utilidad ventas
- 5d) Utilidad por acción
- 6d) Margen bruto y neto de utilidad

Margen Bruto

Margen Neto

#### 3.1. Análisis DU - PONT

### 4. Limitaciones de los ratios

## **MATRIZ DU - PONT DE RENTABILIDAD DE LOS CAPITALES INVERTIDOS**

### **1. Introducción**

La previsión es una de las funciones financieras fundamentales, un sistema financiero puede tomar diversas formas. No obstante es esencial que éste tenga en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa. Por ejemplo, la empresa que prevé tener un incremento en sus ventas, ¿está en condiciones de soportar el impacto financiero de este aumento? ¿Por otro lado, su endeudamiento es provechoso? ¿Los banqueros que deben tomar decisiones en el otorgamiento de créditos a las empresas, cómo pueden sustentar sus decisiones?

El objetivo de este trabajo, es exponer las ventajas y aplicaciones del análisis de los estados financieros con los ratios o índices. Estos índices utilizan en su

análisis dos estados financieros importantes: el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas, en los que están registrados los movimientos económicos y financieros de la empresa. Casi siempre son preparados, al final del periodo de operaciones y en los cuales se evalúa la capacidad de la empresa para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

Para explicar nuestro esquema, utilizaremos como modelo los estados financieros de la Empresa PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO., en el periodo 2004 - 2005. Para la aplicación de los ratios operamos con las cifras del ejercicio 2005 y cuando necesitemos promediar operamos con las cifras del año 2004 y 2005.

Al final del capítulo insertamos un cuadro de la evolución de los indicadores en el período del 2004 al 2005 y la Matriz de Rentabilidad de los Capitales Invertidos DU-PONT. En la presente obra empleamos los términos Capital Social o Patrimonio como sinónimos.

**PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO****DR. FERNANDO RODAS****RUC : 180036789001****BALANCE GENERAL 31 12-2004 Y 31 12\_2005**

| ACTIVOS                           | 2004       | 2005       |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Caja y Bancos                     | 13.738,61  | 45.869,64  |
| Cuentas por cobrar                | 79.987,50  | 11.696,64  |
| Inventarios                       | 55.221,49  | 24.490,50  |
| Gastos Pagos por anticipado       | 17.506,36  | 15.202,04  |
| Otros activos Corrientes          | 20.000,00  | 20.000,00  |
| Activos Corrientes                | 186.453,96 | 117.258,82 |
| Propiedad planta y equipo         | 319.530,32 | 339.732,39 |
| (-) depreciación acumulada        | 56.540,95  | 56.540,95  |
| Activos Fijos Netos               | 262.989,37 | 283.191,44 |
| Inversión de Largo Plazo          | -          | -          |
| Otros activos                     | 1.080,00   | 2.222,30   |
| TOTAL ACTIVOS                     | 450.523,33 | 402.672,56 |
| PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL          |            |            |
| Préstamos Bancarios y pagarés     | 108.478,47 | 93.720,61  |
| Cuentas Por Pagar                 | 4.470,32   | 8.907,41   |
| Impuesto Acumulados               | 6.127,08   | 3.291,73   |
| Otros pasivos Acumulados          | 31.414,24  | 20.510,30  |
| Pasivos Corrientes                | 150.490,11 | 126.430,05 |
| Deudas de Largo plazo             | -          | -          |
| TOTAL PASIVOS                     | 150.490,11 | 126.430,05 |
| <u>Capital de los Accionistas</u> |            |            |
| Acciones comunes                  | 241.714,66 | 241.714,66 |
| Reservas                          | 32.530,30  | 40.221,55  |
| Utilidades o pérdidas retenidas   | 25.788,26  | - 5.693,70 |
| TOTAL PATRIMONIO                  | 300.033,22 | 276.242,51 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO         | 450.523,33 | 402.672,56 |

**PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO**

**DR. FERNANDO RODAS**

**RUC : 180036789001**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 31 12-2004 Y 31 12\_2005**

| PERIODOS                                                              | 2004              | 2005              |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| VENTAS NETAS                                                          | 276.218,44        | 309.605,16        |
| INV. INICIAL DE MATERIAS PRIMAS Y TERMINADOS                          | 21.054,68         | 55.221,49         |
| COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS                                            | 48.785,15         | 73.956,82         |
| INV. FINAL DE MATERIAS PRIMAS y terminados                            | 55.221,49         | 55.221,49         |
| MANO DE OBRA DIRECTA                                                  | 47.975,75         | 55.797,73         |
| GASTOS DE FABRICACION                                                 | 39.994,49         | 67.712,33         |
| COSTO DE VENTAS=Inv. Inicial+compras+Mo Indir+Gtos<br>fabr-Inv. Final | 102.588,58        | 197.466,88        |
| <b>Utilidad Bruta</b>                                                 | <b>173.629,86</b> | <b>112.138,28</b> |
| Gastos de Ventas, generales y Administrativos                         | 96.794,98         | 82.145,20         |
| Depreciación                                                          | 34.987,70         | -                 |
| <b>Utilidad Antes de Intereses</b>                                    | <b>41.847,18</b>  | <b>29.993,08</b>  |
| Intereses Pagados                                                     | 13.043,74         | 12.853,84         |
| Intereses no Operacionales                                            | 12.899,35         | 2.605,86          |
| <b>Utilidad Después de Intereses</b>                                  | <b>41.702,79</b>  | <b>19.745,10</b>  |
| 15% Participación trabajadores                                        | 6.255,42          | 2.961,77          |
| <b>Utilidad después de Participación de trabajadores</b>              | <b>35.447,37</b>  | <b>16.783,34</b>  |
| 25% Impuesto a la Renta                                               | 8.861,84          | 4.195,83          |
| <b>Utilidad después de Impuesto</b>                                   | <b>26.585,53</b>  | <b>12.587,50</b>  |
| Reservas 10% legal y 5% Estatutaria                                   | 3.987,83          | 1.888,13          |
| <b>Utilidad Neta</b>                                                  | <b>22.597,70</b>  | <b>10.699,38</b>  |

## **2. Los Ratios**

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

2.1. Índices de liquidez. Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

2.2. Índices de Gestión o actividad. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

2.3. Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.

2.4. Índices de Rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

## **3. El Análisis**

### **A. Análisis de Liquidez**

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa,

sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo. Estos ratios son cuatro:

#### **1a) Ratio de liquidez general o razón corriente**

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$[1] \text{ LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

Para Productos y Elaborados del Caucho el ratio de liquidez general, en el 2005 es:

|                      |                                 |             |       |
|----------------------|---------------------------------|-------------|-------|
| 1.- LIQUIDEZ GENERAL | $\frac{117.258,82}{126.430,05}$ | <b>0,93</b> | veces |
|----------------------|---------------------------------|-------------|-------|

Esto quiere decir que el activo corriente es 0,93 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 0,93 para

pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

## 2a) **Ratio prueba ácida**

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$[2] \text{ PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

La prueba ácida para el 2005, en PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO es:

| PRUEBA    |                                             |                    |
|-----------|---------------------------------------------|--------------------|
| 2.- ACIDA | $\frac{117.258,82 - 24.490,50}{126.430,05}$ | <b>0,734</b> veces |

A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos al analista.

## 3a) **Ratio prueba defensiva**

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios

de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

$$[3] \text{ PRUEBA DEFENSIVA} = \frac{\text{CAJA BANCOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \%$$

En PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO para el 2005, tenemos:

|        |            |                  |          |
|--------|------------|------------------|----------|
| PRUEBA |            |                  |          |
| 3.-    | DEFENSIVA= | 45.869,64        | 0,3628 % |
|        |            | <hr/> 126.430,05 |          |

Es decir, contamos con el 36,28% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta

#### 4a) Ratio capital de trabajo

Como es utilizado con frecuencia, vamos a definirla como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$[4] \text{ CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACT. CORRIENTE} - \text{PAS. CORRIENTE} = \text{UM}$$

El valor del capital de trabajo en PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005 es:

|               |                         |    |          |
|---------------|-------------------------|----|----------|
| CAPITAL       | DE                      | =  | -        |
| 4.- TRABAJO = | 117.258,82 - 126.430,05 | UM | 9.171,23 |

En nuestro caso, nos está indicando que no contamos con capacidad económica para responder obligaciones con terceros en el año 2005

Observación importante:

Decir que la liquidez de una empresa es 3, 4 veces a más no significa nada. A este resultado matemático es necesario darle contenido económico.

**5a) Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

Razones básicas:

$$[5] \text{ PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} \times \text{DIAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}} = \text{días}$$

Para PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO., este ratio es:

|          |                   |                        |
|----------|-------------------|------------------------|
| PERIDO   | PROMEDIO          |                        |
| 5.- DE=  | 11.696,64         | * 360 = <b>14</b> días |
| COBRANZA | <u>309.605,16</u> |                        |

El índice nos está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando 14 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

$$[6] \text{ ROTACION DE LAS CTAS. POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \text{veces}$$

Para PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO., este ratio es:

| ROTACION DE LAS CTAS POR |            |       |       |
|--------------------------|------------|-------|-------|
| 6.- COBRAR               | 309.605,16 | 26,47 | veces |
|                          | <hr/>      |       |       |
|                          | 11.696,64  |       |       |

Las razones (5 y 6) son recíprocas entre sí. Si dividimos el período promedio de cobranzas entre 360 días que tiene el año comercial o bancario, obtendremos la rotación de las cuentas por cobrar 26 veces al año. Asimismo, el número de días del año dividido entre el índice de rotación de las cuentas por cobrar nos da el período promedio de cobranza.

#### **B. Análisis de la Gestión o Actividad**

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. Así tenemos en este grupo los siguientes ratios:

**1b) Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)**

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

## Período de cobros o rotación anual:

Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.

## Período de cobranzas:

$$[7] \text{ ROTACION DE CARTERA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO} * 360}{\text{VENTAS}} = \text{días}$$

Para PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005 tenemos:

|              |   |                                                   |                  |
|--------------|---|---------------------------------------------------|------------------|
|              | [ |                                                   | ]                |
|              |   | $\frac{11.696,64}{2} + \frac{79.987,50}{2} * 360$ |                  |
| ROTACION DE  |   |                                                   | <b>53,3 días</b> |
| 7.- CARTERA= |   |                                                   |                  |
|              |   | <u>309.605,16</u>                                 |                  |

Rotación anual:

$$\frac{360}{53,30} = 6,75 \text{ veces rota al año}$$

Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 53,30 días o rotan 6,75 veces en el período.

La rotación de la cartera en un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

## **2b) Rotación de los Inventarios**

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual:

El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año.

Período de inmovilización de inventarios:

$$[8] \text{ ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \text{días}$$

Podemos también medirlo de dos formas, tomando como ejemplo PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005:

$$\begin{array}{rcl} & \left[ \right] * 360 & \\ & 55.221,49 + 24.490,50 & \\ \text{ROTACION DE} & \frac{\quad}{2} & \\ 8.- \text{ INVENTARIOS=} & \frac{\quad}{197.466,88} & \mathbf{73 \text{ días}} \end{array}$$

Rotación anual:

$$\frac{360}{73} = \mathbf{4,95 \text{ veces de rotación al año}}$$

Esto quiere decir que los inventarios van al mercado cada 73 días, lo que demuestra una rotación media de esta inversión, en nuestro caso 4,95 veces al año. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado.

Podemos también calcular la ROTACION DE INVENTARIOS, como una indicación de la liquidez del inventario.

$$[9] \text{ ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \text{veces}$$

$$9.- \text{ ROTACION DE } \frac{\quad}{197.466,88} = \mathbf{1,24}$$

## INVENTARIOS

$$\frac{55.221,49 + 24.490,50}{2}$$

Nos indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de una empresa.

### 3b) **Período promedio de pago a proveedores**

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$[10] \text{ PERIODO PAGO A PROV} = \frac{\text{CTAS. x PAGAR (PROMEDIO)} * 360}{\text{COMPRAS A PROVEEDORES}} = \text{días}$$

$$10 \text{ PERIODO PAGO } \frac{\left[ \frac{4.470,32}{2} + \frac{8.907,41}{2} \right] * 360}{2} = 32,56 \text{ días}$$

APROV=

---

73.956,82

Rotación anual:

$$\frac{360}{32,56} = 11,06 \quad \text{veces de rotación al año}$$

Los resultados de este ratio lo debemos interpretar de forma opuesta a los de cuentas por cobrar e inventarios. Lo ideal es obtener una razón lenta (es decir 1, 2 ó 4 veces al año) ya que significa que estamos aprovechando al máximo el crédito que le ofrecen sus proveedores de materia prima. **Nuestro ratio está muy elevado.**

#### 4b) Rotación de caja y bancos

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. Lo obtenemos multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

$$[11] \text{ ROTACION DE CAJA BANCOS} = \frac{\text{CAJA Y BANCOS} \times 360}{\text{VENTAS}} = \text{días}$$

Para CAUCHO INDUSTRIAS en el 2005, tenemos:

|           |    |            |       |                   |
|-----------|----|------------|-------|-------------------|
| ROTACION  | DE |            |       |                   |
| 11.- CAJA | Y  | 45.869,64  | * 360 | =                 |
| BANCOS    |    | <hr/>      |       |                   |
|           |    | 309.605,16 |       |                   |
|           |    |            |       | <b>53,34 días</b> |

Interpretando el ratio, diremos que contamos con liquidez para cubrir 53 días de venta.

## 5b) Rotación de Activos Totales

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales:

$$[12] \text{ ROTACION DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \text{veces}$$

Para PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005, tenemos:

$$\begin{array}{rcl} 12.- \text{ ROTACION} & \text{DE} & 309.605,16 \\ & & \hline & \text{ACTIVOS} & \\ & \text{TOTALES} & 402.672,56 \end{array} = \mathbf{0,77 \text{ veces}}$$

Es decir que nuestra empresa está colocando entre sus clientes 0,77 veces el valor de la inversión efectuada.

Esta relación indica qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto se está generando de ventas por cada UM invertido. Nos dice qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto más vendemos por cada UM invertido.

## 6b) Rotación del Activo Fijo

Esta razón es similar a la anterior, con el agregado que mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la

empresa. Dice, cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

$$[13] \text{ ROTACION DE ACTIVO FIJO} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}} = \text{veces}$$

Para CAUCHO INSDUSTRIA en el 2005 resulta:

$$\begin{array}{rcl} 13.- & \frac{309.605,16}{283.191,44} & = \mathbf{1,09} \quad \text{veces} \\ & \text{ROTACION DE} & \\ & \text{ACTIVO FIJO} & \end{array}$$

Es decir, estamos colocando en el mercado 1,09 veces el valor de lo invertido en activo fijo.

### C. **Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento**

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo

porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

### 1c) Estructura del capital (deuda patrimonio)

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

Lo calculamos dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio:

$$[14] \text{ ESTRUCTURA DEL CAPITAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \%$$

Para PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005, tenemos:

$$\begin{array}{rcl} 14.- & 126.430,05 & 45,77\% \\ & \underline{\hspace{1cm}} & \\ & \text{ESTRUCTURA} & \\ & \text{DEL CAPITAL} & 276.242,51 \end{array} =$$

Esto quiere decir, que por cada UM aportada por el dueño(s), hay UM 0,4577 centavos o el 45,77% aportado por los acreedores.

### 2c) Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$[15] \text{ RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

Ilustrando el caso de PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005, tenemos:

$$15.- \quad \text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{126.430,05}{402.672,56} = \mathbf{0,3140} \quad \mathbf{31,40\%}$$

Es decir que en nuestra empresa analizada para el 2005, el 31,40% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 68,60% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

### 3c) Cobertura de gastos financieros

Este ratio nos indica hasta que punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros.

$$[16] \text{ COBERTURA DE GG.FF.} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES}}{\text{GASTOS FINANCIEROS}} = \text{veces}$$

Para PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005, tenemos:

$$16.- \text{ COBERTURA DE GG.FF} = \frac{29.993,08}{12.853,84} = \mathbf{2,33} \quad \mathbf{veces}$$

Una forma de medirla es aplicando este ratio, cuyo resultado proyecta una idea de la capacidad de pago del solicitante.

Es un indicador utilizado con mucha frecuencia por las entidades financieras, ya que permite conocer la facilidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones derivadas de su deuda.

#### 4c) Cobertura para gastos fijos

Este ratio permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos.

Para calcularlo dividimos el margen bruto por los gastos fijos. El margen bruto es la única posibilidad que tiene la compañía para responder por sus costos fijos y por cualquier gasto adicional, como por ejemplo, los financieros.

$$[17] \text{ COBERTURA DE GASTOS FIJOS} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{GASTOS FIJOS}} = \text{veces}$$

Aplicando a nuestro ejemplo tenemos:

$$\begin{array}{rcl} 17.- \text{ COBERTURA} & 112.138,28 & \\ \text{DE GASTOS} & \underline{\hspace{2cm}} & = \mathbf{1,37} \quad \mathbf{veces} \\ \text{FIJOS} & 82.145,20 & \end{array}$$

Para el caso consideramos como gastos fijos los rubros de gastos de ventas, generales y administrativos y depreciación. Esto no significa que los gastos de ventas corresponden necesariamente a los gastos fijos. Al clasificar los costos fijos y variables deberá analizarse las particularidades de cada empresa.

## D. Análisis de Rentabilidad

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Indicadores negativos expresan la etapa de des acumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que estudiamos aquí son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

### 1d) Rendimiento sobre el patrimonio

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

$$[18] \text{ RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL O PATRIMONIO}} = \%$$

Para PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005, tenemos:

$$\begin{array}{rcccl} \text{RENDIMIENTO} & & & & \\ 18.- \text{ SOBRE} & \text{EL } 10.699,38 & = & \mathbf{0,0387} & \mathbf{3,87\%} \end{array}$$

## PATRIMONIO

276.242,51

Esto significa que por cada UM que el dueño mantiene en el 2005 genera un rendimiento del 3,87% sobre el patrimonio. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

### 2d) Rendimiento sobre la inversión

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$[19] \text{ RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

Para PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005, tenemos:

$$\begin{array}{rcll} 19.- & \text{RENDIMIENTO} & 10.699,38 & \\ & \text{SOBRE LA} & \hline & \text{INVERSION} & 402.672,56 & = & \mathbf{0,0266} & \mathbf{2,66\%} \end{array}$$

Quiere decir, que cada UM invertido en el 2005 en los activos produjo ese año un rendimiento de 2.66% sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

### 3d) Utilidad activo

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, lo calculamos dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos por el monto de activos.

$$[20] \text{ UT. ACTIVO} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTERSESES E IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO}} = \%$$

$$\begin{array}{rcll} 20.- \text{ UT. ACTIVO} & \frac{29.993,08}{402.672,56} = & \mathbf{0,0745} & \mathbf{7,45\%} \end{array}$$

Nos está indicando que la empresa genera una utilidad de 7,45% por cada UM invertido en sus activos

### 4d) Utilidad ventas

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos por el valor de ventas.

$$[21] \text{ UT. VENTAS} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTERSESES E IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

$$\begin{array}{rcll} 21.- \text{ UT. VENTAS} & \frac{29.993,08}{309.605,16} = & \mathbf{0,0969} & \mathbf{9,69\%} \end{array}$$

Es decir que por cada UM vendida hemos obtenido como utilidad el 9,69% en el 2005.

#### 5d) Utilidad por acción

Ratio utilizado para determinar las utilidades netas por acción común.

$$[22] \text{ UTILIDAD POR ACCION} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{NUMERO DE ACCIONES COMUNES}} = \text{UM}$$

Para PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005 la cual pertenece a un solo accionista valoraremos cada acción a un valor de 5, tenemos:

| UTILIDAD    | POR              |                |
|-------------|------------------|----------------|
| 22.- ACCION | 10.699,38        | <b>0,22 UM</b> |
|             | <hr/> 241.714,66 | / 5            |

Este ratio nos está indicando que la utilidad por cada acción común fue de UM 0.22

#### 6d) Margen bruto y neto de utilidad

##### Margen Bruto

Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

$$[23] \text{ MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

| MARGEN        | DE                      |                      |
|---------------|-------------------------|----------------------|
| 23.- UTILIDAD | 309.605,16 - 197.466,88 | <b>0,3622 36,22%</b> |
| BRUTA         | <hr/> 309.605,16        |                      |

Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/ o vende.

### **Margen Neto**

Rentabilidad más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

$$[24] \text{ MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \%$$

Para PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO en el 2005, tenemos:

|             |            |   |               |              |
|-------------|------------|---|---------------|--------------|
| 24.-        | 10.699,38  | = | <b>0,0346</b> | <b>3,46%</b> |
| MARGEN NETO |            |   |               |              |
| DE UTILIDAD | 309.605,16 |   |               |              |

Esto quiere decir que en el 2005 por cada UM que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 3.46%. Este ratio permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

### 3.1. Análisis DU - PONT

Para explicar por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. A esto nos ayuda el análisis DUPONT.

Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo.

La matriz del Sistema DUPONT expuesta al final, nos permite visualizar en un solo cuadro, las principales cuentas del balance general, así como las principales cuentas del estado de resultados. Así mismo, observamos las principales razones financieras de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad.

$$[25] \text{ DUPONT} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

En nuestro ejemplo para el 2005, tenemos:

$$\begin{array}{rclcl} 25.- \text{ DUPONT} & \frac{19.745,10}{402.672,56} & = & \mathbf{0,0490} & \mathbf{4,90\%} \end{array}$$

Tenemos, por cada UM invertido en los activos un rendimiento de 4,90% y 9.26% 2005 – 2004 respectivamente, sobre los capitales invertidos.

#### **4. Limitaciones de los ratios**

No obstante la ventaja que nos proporcionan los ratios, estos tienen una serie de limitaciones, como son:

- Dificultades para comparar varias empresas, por las diferencias existentes en los métodos contables de valorización de inventarios, cuentas por cobrar y activo fijo.
- Comparan la utilidad en evaluación con una suma que contiene esa misma utilidad. Por ejemplo, al calcular el rendimiento sobre el patrimonio dividimos la utilidad del año por el patrimonio del final del mismo año, que ya contiene la utilidad obtenida ese periodo como utilidad por repartir. Ante esto es preferible calcular estos indicadores con el patrimonio o los activos del año anterior.
- Siempre están referidos al pasado y no son sino meramente indicativos de lo que podrá suceder.
- Son fáciles de manejar para presentar una mejor situación de la empresa.
- Son estáticos y miden niveles de quiebra de una empresa.

| EVOLUCION DE LOS RATIOS PERIDO 2004 - 2005 |                                 |           |           |
|--------------------------------------------|---------------------------------|-----------|-----------|
|                                            |                                 | 2005      | 2004      |
| A) RATIOS DE LIQUIDEZ                      |                                 |           |           |
| 1.-                                        | LIQUIDEZ GENERAL                | 0,93      | 1,24      |
| 2.-                                        | PRUEBA ACIDA                    | 0,73      | 0,87      |
| 3.-                                        | PRUEBA DEFENSIV                 | 36,28%    | 9,13%     |
| 4.-                                        | CAPITAL DE TRABAJO              | -9.171,23 | 35.963,85 |
| 5.-                                        | PERIDO PROMEDIO DE COBRANZA     | 13,60     | 104,25    |
| 6.-                                        | ROTACION DE LAS CTAS POR COBRAR | 26,47     | 3,45      |
| B) RATIOS DE LA GESTION                    |                                 |           |           |
| 7.-                                        | ROTACION DE CARTERA             | 53,30     | 59,75     |
|                                            | ROTACION ANUAL VECES            | 6,75      | 6,03      |
| 8.-                                        | ROTACION DE INVENTARIOS         | 72,66     | 139,86    |
|                                            | ROTACION ANUAL VECES            | 4,95      | 2,57      |
| 9.-                                        | ROTACION DE INVENTARIOS         | 1,24      | 0,64      |
| 10.-                                       | PERIODO PAGO APROV              | 32,56     | 49,36     |
|                                            | ROTACION ANUAL VECES            | 11,06     | 7,29      |
| 11.-                                       | ROTACION DE CAJA Y BANCOS       | 53,34     | 17,91     |
| 12.-                                       | ROTACION DE ACTIVOS TOTALES     | 0,77      | 0,61      |
| 13.-                                       | ROTACION DE ACTIVO FIJO         | 1,09      | 1,05      |
| C) RATIOS DE SOLVENCIA                     |                                 |           |           |
| 14.-                                       | ESTRUCTURA DEL CAPTIAL          | 45,77%    | 50,16%    |
| 15.-                                       | RAZON DE ENDEUDAMIENTO          | 31,40%    | 33,40%    |
| 16.-                                       | COBERTURA DE GG.FF              | 2,33      | 3,21      |
| 17.-                                       | COBERTURA DE GASTOS FIJOS       | 1,37      | 1,79      |
| D) RATIOS DE RENTABILIDAD                  |                                 |           |           |
| 18.-                                       | RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO | 3,87%     | 7,53%     |
| 19.-                                       | RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION  | 2,66%     | 5,02%     |
| 20.-                                       | UT. ACTIVO                      | 7,45%     | 9,29%     |
| 21.-                                       | UT. VENTAS                      | 9,69%     | 15,15%    |
| 22.-                                       | UTILIDAD POR ACCION             | 0,22      | 0,47      |
| 23.-                                       | MARGEN DE UTILIDAD BRUTA        | 36,22%    | 62,86%    |
| 24.-                                       | MARGEN NETO DE UTILIDAD         | 3,46%     | 8,18%     |
| 25.-                                       | DUPONT                          | 4,90%     | 9,26%     |

|                                         |                              |                                         |  |            |                                              |                               |               |                                         |                    |
|-----------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|--|------------|----------------------------------------------|-------------------------------|---------------|-----------------------------------------|--------------------|
| SISTEMA DU PONT                         | Rentabilidad de la Inversión | PRODUCTOS Y ELABORADOS DEL CAUCHO 2.005 |  |            | OTROS ACTIVOS CORRIENTES Y PAGOS ANTICIPADOS |                               |               |                                         |                    |
|                                         |                              |                                         |  |            | 35.202,04                                    | (+)                           |               |                                         |                    |
|                                         |                              |                                         |  |            | ACTIVO FIJO Y OTROS                          |                               |               | CAJA Y BANCOS                           | (+)                |
|                                         |                              |                                         |  |            | 285413,74                                    |                               |               | 45.869,64                               |                    |
|                                         |                              |                                         |  |            |                                              |                               |               |                                         | CUENTAS POR COBRAR |
|                                         |                              | TOTAL ACTIVO FIJO                       |  |            |                                              |                               | 11.696,64     |                                         |                    |
|                                         |                              | 402.672,56                              |  |            |                                              |                               |               |                                         |                    |
|                                         |                              | ROTACION DEL ACTIVOS                    |  |            | ACTIVO CIRCULANTE                            |                               | INVENTARIO    |                                         |                    |
|                                         |                              | 0,77                                    |  |            | 117.258,82                                   |                               | 24.490,50 (+) |                                         |                    |
| RENDIMIENTO DE LOS CAPITALES INVERTIDOS | 4,90%                        | VENTAS                                  |  |            |                                              | DEPRECIACION Y OTROS GASTOS   |               | INVENTARIO INICIAL                      |                    |
|                                         |                              | 309.605,16                              |  |            |                                              | -                             |               | (+) 55.221,49                           |                    |
|                                         |                              | VENTAS                                  |  |            |                                              | COSTO DE VENTA                |               | COMPRAS                                 |                    |
|                                         |                              | 309.605,16                              |  |            |                                              | 197.466,88 (+)                |               | 73.956,82                               |                    |
|                                         |                              |                                         |  |            |                                              | VENTAS                        |               | GASTOS DE VENTA                         |                    |
|                                         |                              |                                         |  | 309.605,16 |                                              | 23.829,14 (+)                 |               | INVENTARIO FINAL                        |                    |
|                                         |                              |                                         |  |            |                                              |                               |               | 55.221,49                               |                    |
|                                         |                              | UTILIDAD EN % DE LA VENTA               |  |            |                                              | GASTOS OPERATIVOS FINANCIEROS |               | GASTOS ADMINISTRATIVOS                  |                    |
|                                         |                              | 0,064                                   |  |            |                                              | 289.860,06                    |               | 58.316,06 (+)                           |                    |
|                                         |                              |                                         |  |            |                                              |                               |               | MANO O INDIRECTA                        |                    |
|                                         |                              |                                         |  |            |                                              |                               |               | 55797,73                                |                    |
|                                         |                              | UTILIDAD EN % DE LA VENTA               |  |            |                                              |                               |               | OTROS INGRESOS MENOS GASTOS FINANCIEROS |                    |
|                                         |                              | 19.745,10                               |  |            |                                              |                               |               | 10.247,98 (+)                           |                    |
|                                         |                              |                                         |  |            |                                              |                               |               | GASTOS FABRICACION                      |                    |
|                                         |                              |                                         |  |            |                                              |                               |               | 67712,33                                |                    |

## **RESULTADO DEL ANALISIS A PRODUCTOS ELABORADOS DEL CAUCHO**

Los resultados arrojados por nuestro análisis de los Estados Financieros de Productos y Elaborados del Caucho, reflejan:

### **Liquidez:**

Su alto endeudamiento mantiene índices bajos de liquidez debido a la exigibilidad de las entidades financieras, que se representa a través del gasto financiero. Como consecuencia de la poca flexibilidad en los cumplimientos con terceros, se ha logrado incrementar de manera inmejorable la gestión de cartera.

### **Gestión:**

Como se manifiesta en el punto anterior la gestión de cartera ha sido optimizada para cumplir con las obligaciones financieras, por otra parte vemos que los inventarios presentan deficiencias desde el punto de vista de la materia prima ya que el aprovisionamiento de la misma a mejorado el cumplimiento de la demanda pero a ocasionado una baja rotación de la misma.

Así también hay que indicar que la puesta en marcha de un activo productivo, inversión realizada a comienzos del 2004, no ha llenado las expectativas proyectadas lo que ha generado dificultades en la rotación de los inventarios.

### **Solvencia y Rentabilidad:**

Como se puede apreciar en los resultados de este análisis, el endeudamiento y la baja rentabilidad son consecuencia de un alto costo financiero, con muy poca flexibilidad en cuanto a cumplimientos de obligaciones y de una errada política en los inventarios (materia prima) que han ocasionado una rentabilidad mínima sobre la inversión.

| <b>PRODUCTOS ELABORADOS DEL CAUCHO</b><br><b>DR. FERNANDO RODAS</b><br><b>RUC : 180036789001</b><br><b>BALANCE GENERAL 31 12-2004 Y 31 12_2005</b> |                   |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                                                                                                    | 2004              | 2005              |
| <b>ACTIVO</b>                                                                                                                                      | <b>450.523,33</b> | <b>402.672,56</b> |
| ACTIVO CORRIENTE                                                                                                                                   | 186.453,96        | 117.258,82        |
| ACTIVO DISPONIBLE                                                                                                                                  | 33.738,61         | 65.869,64         |
| CAJA                                                                                                                                               | 10.743,68         | 33.948,59         |
| BANCOS                                                                                                                                             | 2.994,93          | 11.921,05         |
| INVERSIONES TEMPORALES                                                                                                                             | 20.000,00         | 20.000,00         |
| EXIGIBLES                                                                                                                                          | 97.493,86         | 26.898,68         |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES                                                                                                                        | 58.967,59         | 2.417,85          |
| CUENTAS POR COBRAR TERCEROS                                                                                                                        | 21.019,91         | 9.278,79          |
| PAGOS ANTICIPADOS                                                                                                                                  | 17.506,36         | 15.202,04         |
| REALIZABLE                                                                                                                                         | 55.221,49         | 24.490,50         |
| INVENTARIOS                                                                                                                                        | 55.221,49         | 24.490,50         |
| ACTIVO FIJO                                                                                                                                        | 264.069,37        | 285.413,74        |
| FIJO                                                                                                                                               | 264.069,37        | 285.413,74        |
| MUEBLES Y ENSERES                                                                                                                                  | 20.151,17         | 20.151,17         |
| DEPRECIACION ACUM. MUEBLES Y E                                                                                                                     | - 4.804,09        | - 4.804,09        |
| EQUIPOS DE COMPUTACION Y OFICI                                                                                                                     | 19.030,71         | 20.069,70         |
| DEPRECIACION ACUM. EQUIPOS                                                                                                                         | - 7.035,10        | - 7.035,10        |
| VEHICULOS                                                                                                                                          | 16.942,50         | 16.942,50         |
| DEPRECIACION ACUM. VEHICULOS                                                                                                                       | - 2.646,81        | - 2.646,81        |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                                                                                                                                | 195.486,58        | 204.890,56        |
| DEPRECIACION ACUM. DE MAQUIN.Y                                                                                                                     | - 28.907,97       | - 28.907,97       |
| MOLDES Y MATRICES                                                                                                                                  | 54.406,65         | 62.616,05         |
| DEPRECIACION ACUMULADA DE MOL                                                                                                                      | - 11.966,39       | - 11.966,39       |
| HERRAMIENTAS                                                                                                                                       | 895,59            | 2.445,29          |
| EDIFICIOS                                                                                                                                          | 12.617,12         | 12.617,12         |
| DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICIO                                                                                                                    | - 1.180,59        | - 1.180,59        |
| CONSTRUCCIONES EN CURSO                                                                                                                            | 1.080,00          | 2.222,30          |
| <b>PASIVO</b>                                                                                                                                      | <b>150.490,11</b> | <b>126.430,05</b> |
| PASIVO CORRIENTE                                                                                                                                   | 150.490,11        | 126.430,05        |
| PASIVO CORTO PLAZO                                                                                                                                 | 150.490,11        | 126.430,05        |
| OBLIGACIONES FCIERAS. POR PAGA                                                                                                                     | 108.478,47        | 93.720,61         |
| CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES                                                                                                                      | 4.470,32          | 8.907,41          |
| GASTOS Y OTROS POR PAGAR                                                                                                                           | 12.540,84         | 18.192,46         |
| IMPUESTOS POR PAGAR                                                                                                                                | 6.127,08          | 3.291,73          |
| ANTICIPO CLIENTES                                                                                                                                  | 13.102,78         | - 2.213,95        |
| OBLIGACIONES LABORALES POR PAG                                                                                                                     | 5.622,90          | 8.263,07          |
| PRESTAMOS POR PAGAR A 3EROS.                                                                                                                       | 147,72            | - 3.731,28        |
| <b>PATRIMONIO</b>                                                                                                                                  | <b>300.033,22</b> | <b>256.497,41</b> |
| CAPITAL SOCIAL                                                                                                                                     | 274.244,96        | 281.936,21        |
| ACCIONES Y PARTICIPACIONES                                                                                                                         | 241.714,66        | 241.714,66        |
| DR. LEONARDO ROMERO                                                                                                                                | 241.714,66        | 241.714,66        |
| RESERVAS                                                                                                                                           | 32.530,30         | 40.221,55         |
| OTRAS RESERVAS                                                                                                                                     | 32.530,30         | 40.221,55         |
| RESULTADOS                                                                                                                                         | - 15.914,53       | - 25.438,80       |
| RESULTADOS                                                                                                                                         | - 15.914,53       | - 25.438,80       |
| UTILIDADES ACUM. EJERCICIOS AN                                                                                                                     | -                 | 5.858,23          |
| PERDIDAS ACUM. EJERCICIOS ANT.                                                                                                                     | - 15.914,53       | - 31.297,03       |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO                                                                                                                             | 41.702,79         | 19.745,10         |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                                                                                                                   | <b>450.523,33</b> | <b>402.672,56</b> |

**PRODUCTOS ELABORADOS DEL CAUCHO**

**DR. FERNANDO RODAS**

**RUC : 180036789001**

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 31 12-2004 Y 31 12\_2005**

| PERIODOS                             | 2004              | 2005              |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS                             | 289.117,79        | 312.211,02        |
| INGRESOS OPERACIONALES               | 276.218,44        | 309.605,16        |
| <b>VENTAS NETAS</b>                  | <b>276.218,44</b> | <b>309.605,16</b> |
| VENTAS DE BASES                      | 84.112,96         | 149.143,17        |
| VENTAS DE APOYOS                     | 56.810,98         | 38.804,02         |
| VENTAS DE GOMAS RIVAL                | 47.550,56         | 20.031,58         |
| VENTAS DE GOMAS TUBASEC              | 10.212,32         | 32.982,50         |
| VENTAS DE RODILLOS PILADORES         | 100,00            | 3.784,00          |
| VENTAS DE DEDOS PELADORES            | 190,00            | 300,00            |
| VENTAS PRODUCTOS VARIOS              | 34.168,07         | 23.940,28         |
| DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS  | - 4.598,70        | - 7.688,33        |
| TRANSPORTE EN VENTAS                 | 674,50            | 682,00            |
| VENTAS VARIAS TIPO 2                 | 46.997,75         | 47.625,94         |
| INGRESOS NO OPERACIONALES            | 12.899,35         | 2.605,86          |
| OTROS INGRESOS                       | 12.899,35         | 2.605,86          |
| INTERESES GANADOS                    | 1,98              | 18,53             |
| INGRESOS VARIOS                      | 12.897,37         | 2.587,33          |
| <b>COSTOS DE PRODUCCION</b>          | <b>102.588,58</b> | <b>197.466,88</b> |
| COSTOS                               | 102.588,58        | 197.466,88        |
| COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS          | 102.588,58        | 197.466,88        |
| INV. INICIAL DE MATERIAS PRIMAS      | 8.421,87          | 26.537,81         |
| COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS           | 48.785,15         | 73.956,82         |
| INV. FINAL DE MATERIAS PRIMAS        | - 26.537,81       | - 26.537,81       |
| MANO DE OBRA DIRECTA                 | 47.975,75         | 55.797,73         |
| GASTOS DE FABRICACION                | 39.994,49         | 67.712,33         |
| INV. INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS | 12.632,81         | 28.683,68         |
| INV. FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS   | - 28.683,68       | - 28.683,68       |
| GASTOS                               | 144.826,42        | 94.999,04         |
| <b>GASTOS OPERATIVOS</b>             | <b>144.826,42</b> | <b>94.999,04</b>  |
| GASTOS DE VENTAS                     | 34.349,62         | 23.829,14         |
| GASTOS PERSONAL DE VENTAS            | 28.270,12         | 19.471,56         |
| GASTOS VEHICULOS DPTO. VENTAS        | 4.847,77          | 2.472,14          |
| OTROS GTOS. DPTO. VENTAS             | 1.231,73          | 1.885,44          |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS               | 110.476,80        | 71.169,90         |
| GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO       | 35.315,18         | 32.328,09         |
| GTO. UTILES Y MATERIAL DE OFICINA    | 507,55            | 247,69            |
| GTO. MANT. Y REP. DE EQUIPO          | 237,28            | 33,00             |
| GTO. MANT. DE LOCAL                  | 1.107,06          | 819,92            |
| GTO. FLETES - GUIAS                  | 306,08            | 343,28            |
| GTO. VIAJES Y MOVILIZACION           | 827,51            | 284,65            |
| GTO. PUBLICIDAD                      | 145,12            | 118,83            |
| GTO. SEGUROS                         | 939,15            | 148,00            |
| GTO. REFRIGERIOS Y AGASAJOS          | 89,10             | 91,86             |
| GTO. TELEFONO                        | 3.244,52          | 2.957,26          |
| GTO. AGUA                            | 16,57             | 9,33              |
| GTO. ENERGIA ELECTRICA               | 199,43            | 328,91            |
| GTO. INTERNET                        | 294,33            | 323,74            |
| GTO. IMPUESTOS MUNICIPALES           | 4.175,78          | 72,39             |
| GTO. FINANCIEROS                     | 13.043,74         | 12.853,84         |
| GTO. DONACIONES Y CONTRIBUCIONES     | 445,12            | 243,00            |
| GTO. HONORARIOS PROFESIONALES        | 1.682,92          | 5.268,48          |
| GTO. VARIOS                          | 12.912,66         | 14.697,63         |
| GTO. DEPRECIACIONES                  | 34.987,70         | -                 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO               | 41.702,79         | 19.745,10         |