



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**  
**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A ITALIMENTOS CÍA. LTDA.”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del  
título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

**AUTORAS:**

Tania Robles

Mariela Simbaña

**DIRECTOR:**

Econ. CPA. Teodoro Cubero Abril; MBA

**CUENCA – ECUADOR**

**2011**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación lo dedico a mis padres, por su gran ejemplo de superación, paciencia, comprensión, valores y apoyo incondicional, que siempre me impulsó a seguir adelante durante mi vida universitaria.

**Tania Robles**

El presente trabajo lo dedico a DIOS, a mi familia y de manera especial a mi mamá, por su comprensión y apoyo incondicional.

**Mariela Simbaña**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a ITALIMENTOS Cía. Ltda., de manera especial al Ing. Gabriel Arévalo por su apoyo incondicional, también al Econ. Teodoro Cubero por su confianza, paciencia, tiempo y constante apoyo, y a todas aquellas personas que de una u otra manera han participado en la elaboración de esta investigación.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA</b> .....	<b>3</b>
1.1.    Introducción.....	3
1.2.    Reseña Histórica.....	3
1.3.    Misión.....	5
1.4.    Visión.....	5
1.5.    Valores.....	5
1.6.    Objetivos.....	6
1.7.    Estructura Orgánica y Funcional.....	7
1.7.1.    Organigrama.....	9
1.8.    Estructura económica y financiera.....	13
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>27</b>
<b>HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> .....	<b>27</b>
2.1.    Introduccion .....	27
2.2.    Base conceptual.....	27
2.2.1.    Definicion y alcance.....	27
2.2.2.    Objetivos de la auditoría de gestión.....	29
2.2.3.    Importancia de la auditoría de gestión.....	30

2.2.4.	Enfoque integral de la auditoría de gestión.....	30
2.2.5.	Elementos de gestión.....	33
2.2.6.	Gestión de riesgos.....	34
2.2.7.	Similitud y diferencia con otra auditoría.....	39
2.3.	COSO ERM.....	40
2.4.	Muestreo en la auditoría de gestión.....	45
2.5.	Evidencias suficientes y competentes.....	47
2.6.	Técnicas y procedimientos de auditoría.....	48
2.7.	Papeles de trabajo.....	52
2.8.	Indicadores de gestión.....	54
2.9.	Programas de auditoría.....	60
2.10.	Pruebas de auditoría.....	62
2.11.	Hallazgo de auditoría y sus atributos.....	65
2.12.	Informe de auditoría.....	66
2.13.	Código de ética del auditor.....	68
2.14.	Fases del proceso de la auditoría de gestión.....	71
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>76</b>
<b>APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A ITALIMENTOS CÍA. LTDA.....</b>		<b>76</b>
3.1.	Introducción.....	76
3.2.	FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	76
3.2.1.	Orden de trabajo provisional.....	76
3.2.2.	Cédula narrativa.....	79
3.2.3.	Aspectos generales de la empresa.....	82
3.2.3.1.	Reseña Histórica.....	82
3.2.3.2.	Nueva imagen de ITALIMENTOS Cía. Ltda.....	84
3.2.3.3.	Escritura de constitución y cambio de denominación.....	85
3.2.3.4.	Dependencias de la empresa.....	87
3.2.3.5.	Marco Legal.....	88

3.2.4.	Organigrama funcional.....	92
3.2.5.	Estructura del capital.....	93
3.2.6.	Análisis FODA.....	94
3.2.7.	Plan estratégico.....	95
3.2.8.	Indicadores de gestión.....	99
3.2.9.	Cuestionario de control interno preliminar.....	102
3.2.10.	Enfoque de la auditoría.....	142
3.3.	FASE II. PLANIFICACIÓN.....	143
3.3.1.	Revisión de la documentación obtenida en la Fase I. Conocimiento Preliminar.....	143
3.3.2.	Orden de trabajo definitiva.....	144
3.3.3.	Departamento financiero administrativo (Archivo histórico).....	146
3.3.4.	Departamento de Talento Humano.....	155
3.3.5.	Memorano de planificación.....	168
3.3.6.	Programas de trabajo.....	185
3.4.	FASE III. EJECUCIÓN.....	191
3.4.1.	Archivo de comprobantes de venta.....	191
3.4.1.1.	Programa de trabajo.....	191
3.4.1.2.	Papeles de trabajo.....	194
3.4.1.3.	Hojas de hallazgo.....	203
3.4.2.	Carpetas de empleados.....	209
3.4.2.1.	Programa de trabajo.....	209
3.4.2.2.	Papeles de trabajo.....	211
3.4.2.3.	Hojas de hallazgo.....	219
3.4.3.	Liquidación de utilidades.....	225
3.4.3.1.	Programa de trabajo.....	225
3.4.3.2.	Papeles de trabajo.....	227
3.4.3.3.	Hojas de hallazgo.....	231
3.4.4.	Estructura del informe.....	233
3.5.	FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	235



3.5.1. Informe.....	235
3.6. FASE V. SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	263
3.6.1. Cronograma de seguimeinto de recomendaciones.....	263
3.6.2. Encuesta sobre el servicio de auditoría de gestión.....	269
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>274</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>274</b>
4.1. CONCLUSIONES.....	274
4.2. RECOMENDACIONES.....	277
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>279</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

### GRÁFICOS

Gráfico 1.1.	Organigrama.....	9
Gráfico 1.2.	Organigrama del Departamento Comercial.....	10
Gráfico 1.3.	Organigrama del Departamento Financiero Administrativo.....	11
Gráfico 1.4.	Organigrama del Departamento de Operaciones.....	12
Gráfico 2.1.	Enfoque integral de la auditoría de gestión.....	32
Gráfico 2.2.	Etapas en la gestión de riesgos.....	35
Gráfico 2.3.	Herramientas y métodos de identificación de riesgos.....	36
Gráfico 2.4.	Calificación de riesgos.....	37
Gráfico 2.5.	Medidas de tratamiento de los riesgos.....	37
Gráfico 2.6.	Componentes de COSO ERM.....	40
Gráfico 2.7.	Respuesta al riesgo.....	43
Gráfico 2.8.	Evaluar posibles respuestas.....	43
Gráfico 2.9.	Elementos de un programa de auditoría.....	61
Gráfico 2.10.	Pruebas de control.....	63
Gráfico 2.11.	Pruebas sustantivas.....	64
Gráfico 2.12.	Atributos de los hallazgos de auditoría.....	65
Gráfico 2.13.	Fases de auditoría de gestión en otros países.....	71
Gráfico 2.14.	Flujo del proceso de la auditoría de gestión.....	72
Gráfico 3.1.	Nueva imagen de ITALIMENTOS Cía. Ltda.....	84
Gráfico 3.2.	Organigrama funcional.....	92
Gráfico 3.3.	Estructura del capital.....	93

### CUADROS

Cuadro 2.1.	Auditoría de gestión y auditoría financiera.....	39
Cuadro 2.2.	Confiabilidad.....	48
Cuadro 2.3.	Técnicas de auditoría.....	50
Cuadro 3.1.	Análisis FODA.....	94
Cuadro 3.2.	Matriz de ponderación de Archivo de comprobantes de venta.....	153



Cuadro 3.3.	Determinación del nivel de confianza de Archivo de comprobantes de venta.....	154
Cuadro 3.4.	Matriz de ponderación de Carpeta de empleados.....	159
Cuadro 3.5.	Determinación del nivel de confianza de Carpeta de empleados.....	160
Cuadro 3.6.	Matriz de ponderación de Liquidación de utilidades.....	166
Cuadro 3.7.	Determinación del nivel de confianza de Liquidación de utilidades.....	167
Cuadro 3.8.	Facturas anuladas no ingresadas al sistema.....	198
Cuadro 3.9.	Facturas anuladas de venta.....	199
Cuadro 3.10.	Gastos en capacitación.....	213

### **FOTOGRAFÍAS**

Fotografía 1.	Documentos archivados.....	197
Fotografía 2.	Instalaciones de la bodega.....	201
Fotografía 3.	Documentos archivados.....	202
Fotografía 4.	Otros materiales en la bodega.....	202
Fotografía 5.	Instalaciones del departamento de Talento Humano.....	215
Fotografía 6.	Personal del Departamento de Talento Humano.....	215
Fotografía 7.	Carpeta de empleados.....	216
Fotografía 8.	Lista de empleados de los trabajadores.....	217

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1.	Encuesta preliminar.....	281
Anexo 2.	Matriz de ponderación FODA.....	283
Anexo 3.	Matriz de planeación estratégica.....	285
Anexo 4.	Estructura organizativa del Departamento Financiero Administrativo..	287
Anexo 5.	Funciones del Departamento Financiero Administrativo.....	288
Anexo 6.	Estructura organizativa del Departamento de Talento Humano.....	290
Anexo 7.	Funciones del Departamento de Talento Humano.....	291

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se encamina a la aplicación de una auditoría de gestión a ITALIMENTOS Cía. Ltda., durante el periodo comprendido entre el 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009, al Departamento Financiero Administrativo y de Talento Humano; cuyo proceso está conformado por cinco fases: su aplicación permite medir el grado de cumplimiento de la eficiencia y eficacia en las operaciones y la correcta utilización de los recursos que dispone la empresa, así como, el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la institución. Finalmente se emite un informe con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

## **ABSTRACT**

This investigation is aimed at the application of a management audit to ITALMIENTOS Cia. Ltd. during the period 1<sup>st</sup> of January 2009 to 31<sup>st</sup> of December 2009 in the Financial Administration and Human Talent Department. Its process are made up of five phases: its application allows the measurement of level of achievement of the effectiveness and efficiency in the operations and the correct use of resources that the company provides, such as, the achievement of established goals and objectives of the institution. Finally a report is produced with the respective comments, conclusions and recommendations for its improvement.

Las ideas y opiniones vertidas en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

---

Tania Robles

---

Mariela Simbaña

## **INTRODUCCIÓN**

La necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus objetivos. Parte esencial del proceso administrativo es el control, porque sin él los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral de una adecuada gestión administrativa.

Por tal motivo, la Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Es por ello que hoy en día, las empresas buscan estrategias para lograr sus objetivos, dependiendo de la naturaleza de sus operaciones e industria, del entorno regulador en que operan, y de su tamaño y complejidad, por lo tanto, la cultura administrativa moderna debe implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa.

No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical, ha surgido la auditoría que va encaminada hacia la gestión de la entidad, es decir, hacia las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable, donde la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, lo que consigue que el resultado se obtenga con eficacia y que se administra todos los recursos disponibles de manera eficiente.

Permitiendo de esta manera que la Auditoría de Gestión abarque el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos ya que motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas



económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo.

Por lo tanto; el presente trabajo de investigación se ha realizado a “ITALIMENTOS” Cía. Ltda.; una empresa dedicada a la elaboración de embutidos y productos cárnicos; el cual consta de cuatro capítulos.

En el Capítulo I, se da a conocer la información general de la empresa como su actividad principal, misión, visión, objetivos, estructura orgánica y económica de la entidad.

El Capítulo II, trata las herramientas de la Auditoría de Gestión, como son su concepto, alcance, objetivos e importancia; además se realiza un estudio general del control interno COSO ERM, sus elementos y como la entidad objeto de estudio ha implementado este control.

El Capítulo III, corresponde al desarrollo de cada una de las cinco fases de la auditoría, es decir la aplicación práctica de la auditoría de gestión.

Por último en el Capítulo IV, se da a conocer las conclusiones que se han obtenido a lo largo del periodo del examen, como también las respectivas recomendaciones para las falencias detectas en la investigación realizada.

## CAPÍTULO I

### ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

#### 1.1. Introducción

En este capítulo realizamos un conocimiento general de ITALIMENTOS Cía. Ltda., sobre temas tales como: reseña histórica, fecha de constitución, su misión, visión, objetivos, valores, la estructura económica y financiera.

Además, analizamos su estructura orgánica y funcional, en la cual se detallan las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos, siendo ellos los responsables del cumplimiento de las metas y objetivos planteados, adicionalmente la participación efectiva de todos los empleados para el desarrollo integral de la entidad, de tal manera que se alcancen los objetivos planteados por la dirección ya sean estos operativos o estratégicos.

#### 1.2. Reseña Histórica



Esta empresa nació hace 21 años, a raíz de la necesidad de que el mercado no tenía una variedad de productos cárnicos.

La idea se cristalizó con el apoyo de Susana Baculima esposa del Sr. Lautaro Jeton fundador y gerente general de la empresa, cuyos padres eran distribuidores mayoristas de reses. De esta manera buscaron una forma de mantener y procesar la carne para dar un mejor servicio a sus clientes.



ITALIMENTOS, es una empresa caracterizada desde su origen por su responsabilidad social, espíritu innovador y vanguardista que los ha ubicado como líder en su ramo, siempre buscando en todos sus productos, la más alta calidad con el uso de las mejores materias primas, con procesos definidos en todos los pasos, para lograr un producto final de excelente sabor y calidad, que llene las expectativas de sus consumidores en todo el país.

ITALIMENTOS tuvo como instalaciones iniciales un pequeño local ubicado en el sector Yanuncay de la ciudad de Cuenca, en el cual con un personal de 4 colaboradores se elaboraban artesanalmente productos como: salchichas y chorizos, así como también se comercializaban chuletas y carnes crudas, teniendo como destino final la ciudad de Cuenca y algunas zonas de la provincia de El Oro.

Debido a la acogida entre sus clientes y colaboradores, surgió la necesidad de un nombre que los identificara, y es así como en el mes de Febrero de 1989, nace “EMBUTIDOS LA ITALIANA”.

Poco a poco la aceptación por sus productos fue creciendo, debido a que siempre han cumplido el compromiso de ofrecer a sus consumidores productos de la mejor calidad y a precios accesibles.

De las crisis surgen las grandes oportunidades, y es así que en la segunda mitad de la década de los 90, época marcada por innumerables problemas para el país, La Italiana, afrontó los riesgos con responsabilidad, inteligencia y dinamismo, para salir airosa y fortalecida, ubicándolos como una empresa líder en la región y con una participación de mercado importante a nivel nacional.

Debido a su crecimiento, en el año 1997 se ven en la necesidad de ampliar sus instalaciones, y para tal fin, se adquieren terrenos ubicados en el parque industrial Machángara en Cuenca, donde luego de un largo período de diseño y construcción, en el que intervino un numeroso equipo de expertos tanto nacionales como extranjeros se pone al servicio de la comunidad su nueva Planta industrial el 7 de Diciembre del 2002. Esta Planta es considerada como una de las más modernas del país por su diseño y facilidades técnicas, así como por la maquinaria alemana de última generación con la que ha sido dotada, de esta manera en el año 2005 la compañía se constituye como “EMBUITALIANA CÍA LTDA”. Pero es en el mes de





marzo de 2010, cuando los directivos de la entidad deciden cambiar su denominación por “ITALIMENTOS” Cía. Ltda.; a más de este cambio la entidad se encuentra trabajando, capacitando al personal y cumpliendo con todos los requisitos de infraestructura necesarios para cumplir las Buenas Prácticas de Manufactura BPM.

### **1.3. Misión**

Alimentar y servir con satisfacción.

### **1.4. Visión**

Ser líderes a nivel nacional en la producción y comercialización de alimentos sanos y nutritivos en su segmento, con productos elaborados con la más alta tecnología de acuerdo a normas de calidad reconocidas internacionalmente, respetuosos del medio ambiente y de nuestro entorno, contribuyendo al desarrollo del país, con un equipo de trabajo comprometido e innovador que satisfaga adecuadamente las necesidades de nuestros consumidores.

### **1.5. Valores**

La empresa se caracteriza por cumplir a cabalidad los siguientes valores implementados por la misma.

#### **Integridad**

Principios y valores éticos que forman la identidad de la empresa, sosteniendo nuestra misión y orientando las decisiones de los ejecutivos y colaboradores en general, con el objetivo de unir a todos los miembros de la organización, comprometiéndonos a enmarcar las relaciones con sus principales grupos de interés en base a la integridad y respeto por los derechos humanos.

## **Innovación**

Creación de nuevos productos e introducción exitosa en la industria alimentaria, para que nuestros clientes puedan disfrutar de ello haciendo su vida más fácil.

## **Responsabilidad**

Contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la empresa, con el objetivo de mejorar la situación competitiva, valorativa y valor añadido.

## **Solidaridad**

Colaboración mutua entre el personal para elevar el nivel de productividad de la empresa, contribuyendo al crecimiento del país, gracias al talento, capacidad, esfuerzo y creatividad de nuestros empleados, que trabajan en equipo para lograr un objetivo en común, que no es más que la creación de bienes de verdadera calidad, que sean apreciados por los clientes.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general**

Brindar alimentos con altos estándares de calidad, con el mejor sabor y a precios justos, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, generando evolución y crecimiento de la empresa y por ende la estabilidad económica de los empleados.

### **Objetivos específicos**

- Estimular la capacitación, fomentando el trabajo en equipo y la motivación.
- Estimular el uso eficiente de los recursos.
- Retener los clientes en la región Austro.

- Mejorar la eficiencia del personal.
- Brindar productos de calidad que genera confianza al consumidor.
- Lograr un reconocimiento de la marca a nivel nacional.

## **1.7. Estructura Orgánica y Funcional**

### **Dependencias de la empresa**

La empresa ITALIMIENTOS Cía. Ltda., cuenta con diez departamentos principales, cuyas actividades son:

- **Gerente General**  
Encargado de la administración y dirección de la empresa.
- **Sub Gerente General**  
Apoya al gerente general en las decisiones tomadas.
- **Jefe de Compras**  
Se encarga de la compra de productos cárnicos y no cárnicos, como también de los productos y servicios que cada departamento de la entidad requiera, ya sean nacionales o importados.
- **Coordinación y Aseguramiento de la calidad**  
Se encarga de la revisión y control de los productos que fabrica y comercializa desde su inicio de fabricación hasta los puntos de venta.
- **Asesor legal**  
Brinda asesoría al gerente general y a los demás departamentos, se encarga de la recuperación de cartera, trámites legales, escrituras, compras, ventas y todo tipo de problema laboral.
- **Jefe de Sistemas**  
Da mantenimiento al hardware y software del sistema de la entidad, como también a todos los equipos.

- **Jefe de Talento Humano**

Es la encargada de la selección y capacitación del personal, como también de crear un ambiente adecuado de trabajo y de generar las respectivas nóminas para los pagos correspondientes de los empleados.

- **Gerente comercial**

Se encarga del marketing, y de la distribución de los productos en las zonas del austro, norte, costa y clientes especiales.

- **Gerente Financiero Administrativo**

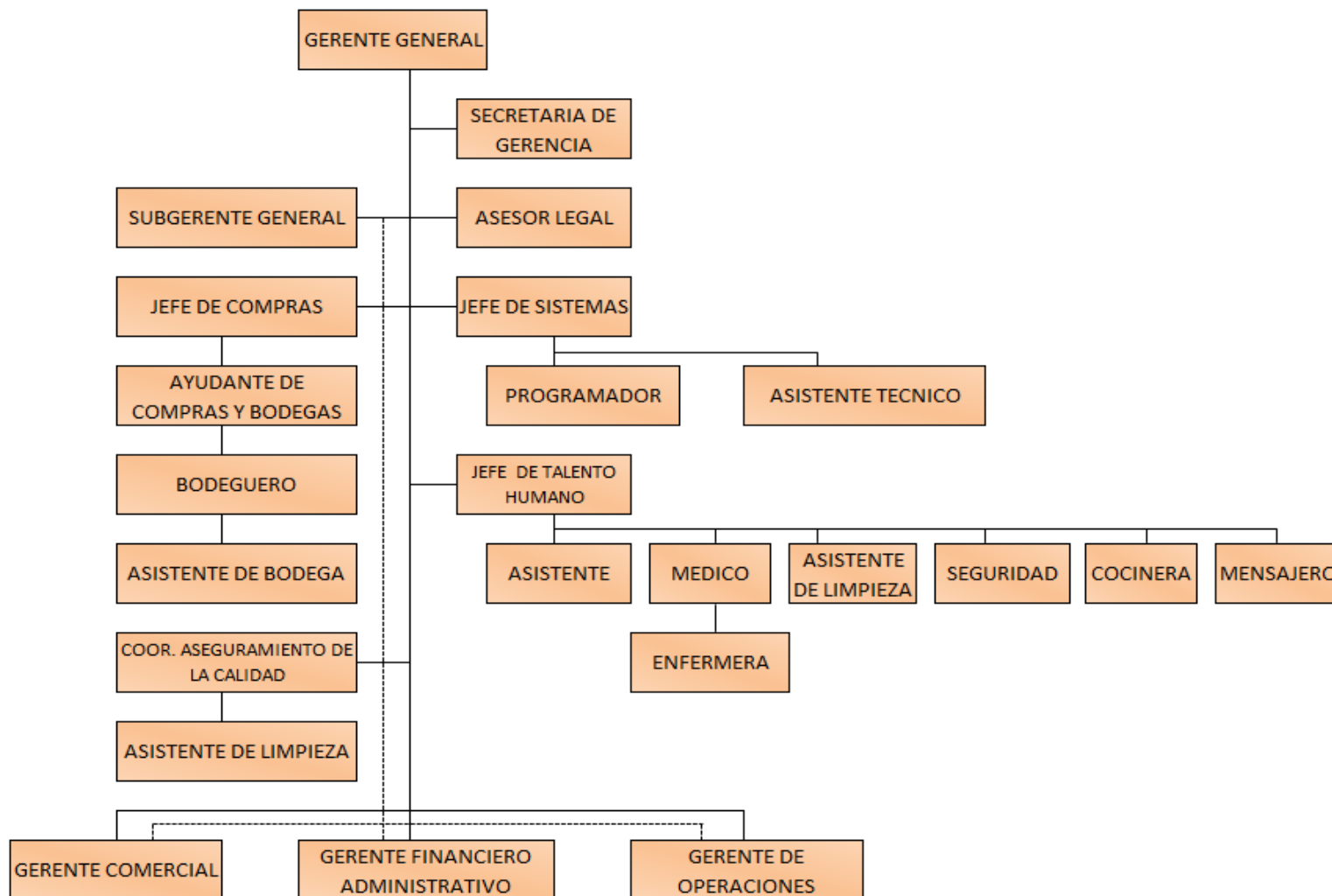
Es la principal función de la entidad, ya que provee a la misma de recursos suficientes para el normal funcionamiento y la máxima optimización de los recursos.

- **Gerente de Operaciones**

Se encarga de la administración de la planta productiva.

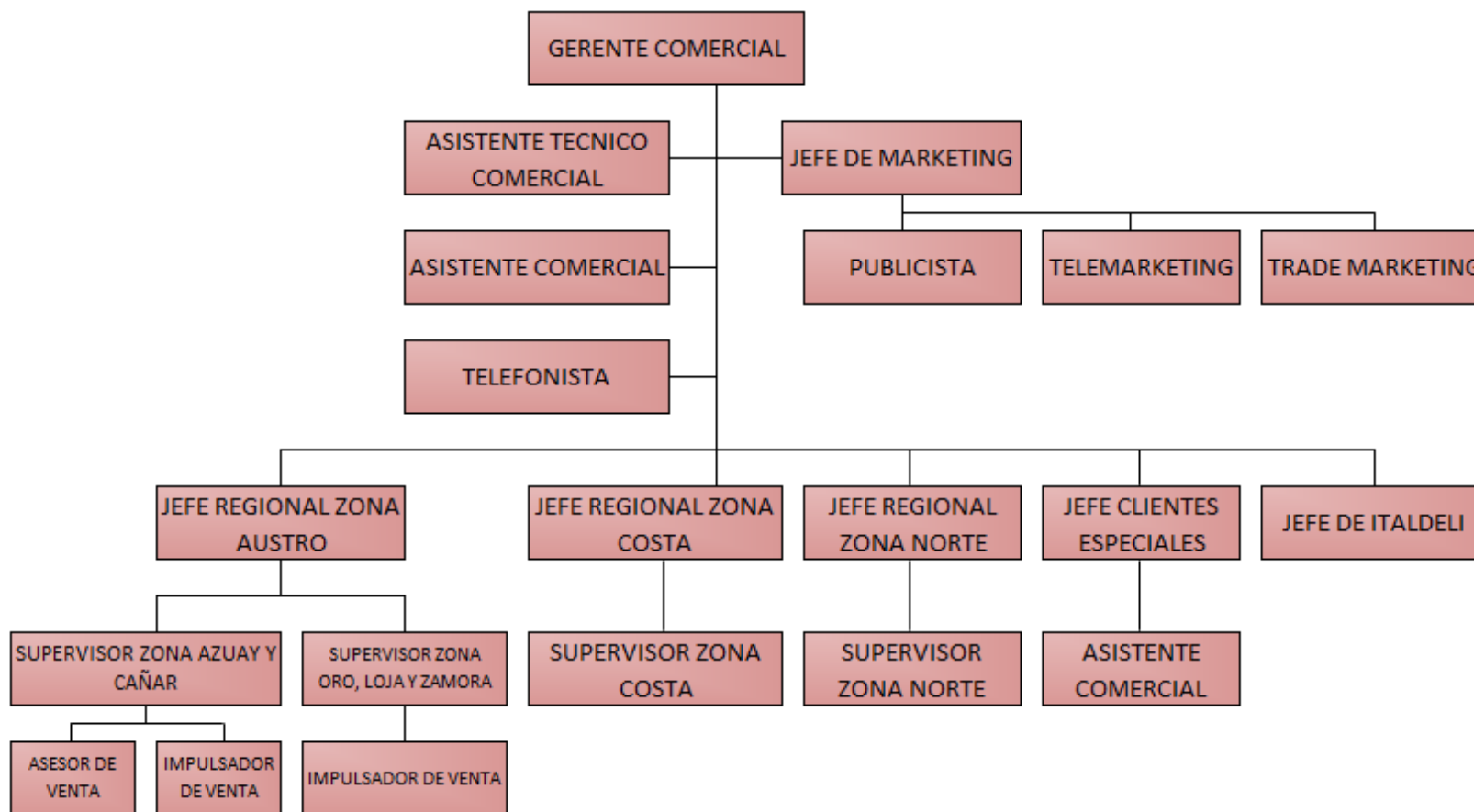
### 1.7.1. Organigrama

Gráfico 1.1.



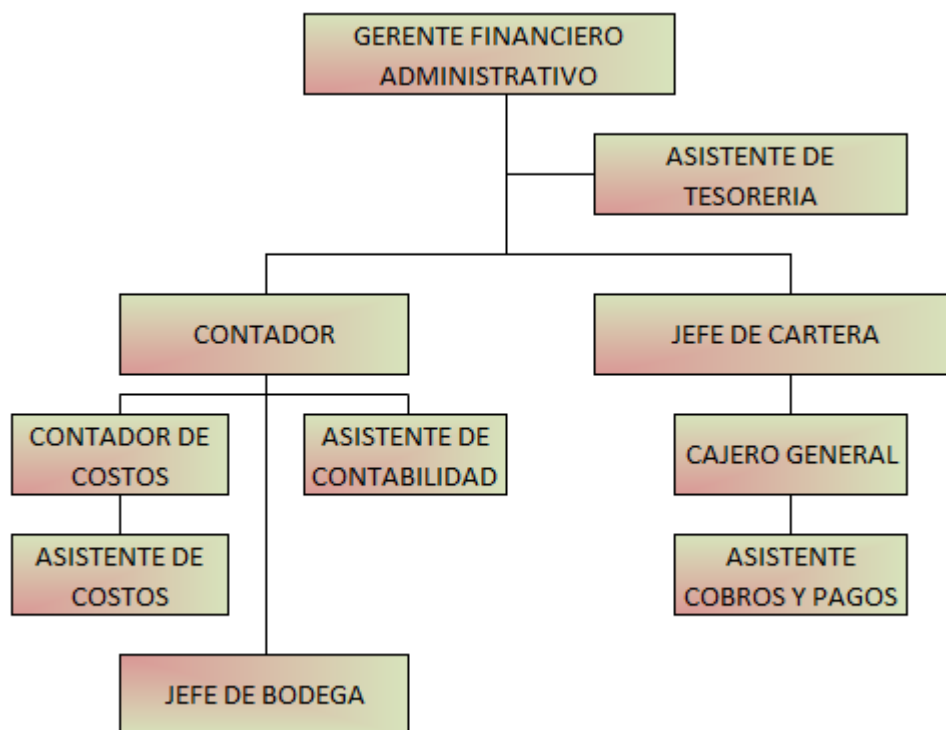
Fuente: Italimentos Cía. Ltda.

Gráfico 1.2.



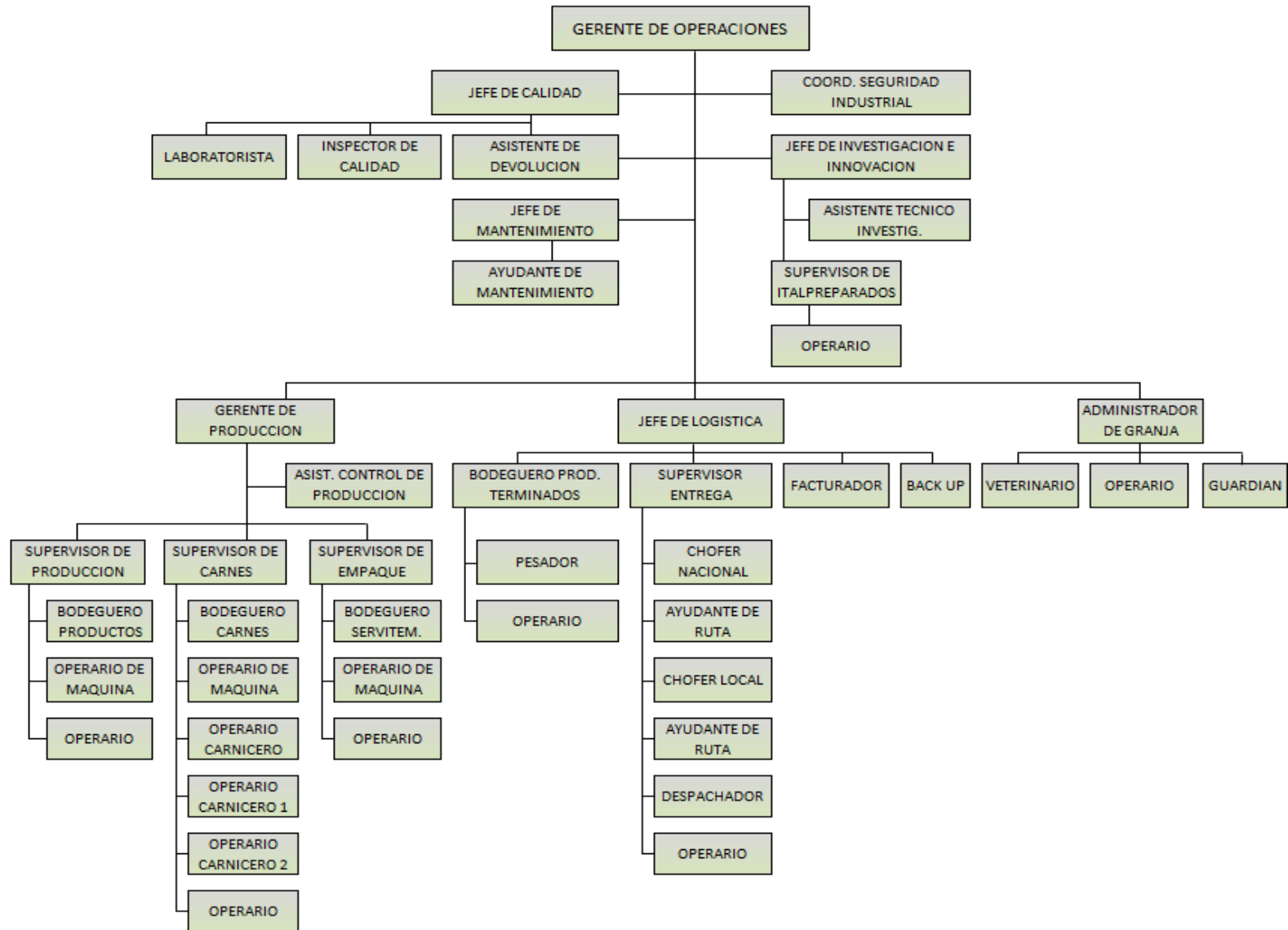
Fuente: Italimentos Cía. Ltda.

Gráfico 1.3.



Fuente: Italimentos Cía. Ltda.

Gráfico 1.4.



Fuente: Italimentos Cía. Ltda.



## 1.8. Estructura económica y financiera

**ITALIMENTOS CIA. LTDA.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

CÓDIGO	CUENTA		
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>14.139.003,67</b>	
<b>41.</b>	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>14.060.280,52</b>	99,44%
<b>41.01</b>	<b>VENTAS BRUTAS</b>	<b>14.060.280,52</b>	99,44%
<b>41.01.01</b>	<b>VENTAS A CRÉDITO</b>	<b>14.221.916,15</b>	
41.01.01.01	Mortadelas	3.610.859,88	25,54%
41.01.01.02	Salchichas	2.993.453,53	21,17%
41.01.01.03	Chorizos	2.570.707,23	18,18%
41.01.01.04	Jamones	952.690,47	6,74%
41.01.01.05	Ahumados	1.006.390,04	7,12%
41.01.01.06	Hamburguesas	26.658,58	0,19%
41.01.01.07	Embutidos de Pollo	199.990,29	1,41%
41.01.01.08	Embutidos Especiales	93.557,60	0,66%
41.01.01.09	Carnes	1.431.876,64	10,13%
41.01.01.10	Cerdos	729.301,97	5,16%
41.01.01.11	Pollos completos, vacios y piezas.	485.781,16	3,44%
41.01.01.12	Otros	15.794,39	0,11%
41.01.01.13	Productos Preparados	104.854,37	0,74%
<b>41.01.02</b>	<b>DEVOLUCION VENTAS A CRÉDITO</b>	<b>-129.310,35</b>	<b>-0,91%</b>
41.01.02.01	Dev. Mortadelas	-43.730,42	-0,31%
41.01.02.02	Dev. Salchichas	-23.271,82	-0,16%
41.01.02.03	Dev. Chorizos	-36.358,48	-0,26%
41.01.02.04	Dev. Jamones	-8.510,18	-0,06%
41.01.02.05	Dev. Ahumados	-9.344,60	-0,07%
41.01.02.06	Dev. Hamburguesas	-259,73	0,00%
41.01.02.07	Dev. Embutidos de Pollo	-3.050,43	-0,02%
41.01.02.08	Dev. Embutidos Especiales	-1.861,46	-0,01%
41.01.02.09	Dev. Carnes	-1.796,82	-0,01%
41.01.02.10	Dev. Cerdos	-681,36	0,00%
41.01.02.11	Dev. Pollos completos, vacios y piezas.	-147,53	0,00%
41.01.02.13	Dev. Productos Preparados	-297,52	0,00%
<b>41.01.03</b>	<b>DESCUENTO VENTAS A CRÉDITO</b>	<b>-99.065,56</b>	<b>-0,70%</b>
41.01.03.02	Desc. Varios en Productos	-99.065,56	-0,70%
<b>41.01.04</b>	<b>VENTAS GRANJA</b>	<b>66.740,28</b>	<b>0,47%</b>
41.01.04.01	Cerdos en canal	66.740,28	0,47%

<b>42</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>78.723,12</b>	0,56%
<b>42.02</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>78.723,12</b>	0,56%
42.02.01	Seguros Indemnizaciones	22.119,02	0,16%
42.02.02	Intereses ganados en Cta. Ahorros	5,07	0,00%
42.02.05	Diferencia en cambios	129,87	0,00%
42.02.06	Diferencia de inventarios	1.457,37	0,01%
42.02.07	Transporte	1.197,32	0,01%
42.02.08	Otros Ingresos	53.814,47	0,38%

**INGRESOS 14.139.003,70 100,00%**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>		
<b>5</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>-13.890.153,23</b>	-98,24%
<b>50</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>-390.275,86</b>	-2,76%
<b>50.01</b>	<b>COSTO DE VENTAS PRODUC. ADQUIRIDOS</b>	<b>-390.275,86</b>	-2,76%
<b>50.01.01</b>	<b>COSTO DE VTAS. PROD. ADQUIRIDOS</b>	<b>-390.275,86</b>	-2,76%
<b>50.01.01.01</b>	<b>INVENTARIO INICIAL DE PROD. ADQUIRIDOS</b>	<b>-367.920,01</b>	-2,60%
50.01.01.01.01	Inv. Inicial Pollos	-367.920,01	-2,60%
<b>50.01.01.02</b>	<b>COMPRAS DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS</b>	<b>-419.909,20</b>	-2,97%
50.01.01.02.01	Compras de Pollos	-419.909,20	-2,97%
<b>50.01.01.06</b>	<b>INV. FINAL DE PROD. ADQUIRIDOS</b>	<b>397.553,35</b>	2,81%
50.01.01.06.01	Inv. Final Pollo	397.553,35	2,81%
<b>51</b>	<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>-10.967.831,42</b>	-77,57%
<b>51.01</b>	<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>-11.008.423,26</b>	-77,86%
<b>51.01.01</b>	<b>MATERIA PRIMA CONSUMIDA</b>	<b>-9.313.576,36</b>	-65,87%
<b>51.01.01.01</b>	<b>INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA</b>	<b>-14.594.335,62</b>	-103,22%
51.01.01.01.01	Inv. Ini. Carne de Res	-303.049,33	-2,14%
51.01.01.01.02	Inv. Ini. Carne de Cerdo	-4.461.133,34	-31,55%
51.01.01.01.03	Inv. Ini. Carne Industrial	-670.109,80	-4,74%
51.01.01.01.04	Inv. Ini. Carne de Pollo	-80.878,04	-0,57%
51.01.01.01.05	Inv. Ini. De Insumos Directos	-8.906.592,65	-62,99%
51.01.01.01.07	Inv. Ini. Productos Italgranja	-172.572,46	-1,22%
<b>51.01.01.02</b>	<b>COMPRAS DE MATERIA PRIMA</b>	<b>-9.163.850,87</b>	-64,81%
51.01.01.02.01	Compras Carne de Res	-3.314.138,16	-23,44%
51.01.01.02.02	Compras Carne de Cerdo	-2.514.230,20	-17,78%
51.01.01.02.03	Compras Carne Industrial	-838.121,19	-5,93%
51.01.01.02.04	Compras Carne de Pollo y Pavo	-86.846,40	-0,61%
51.01.01.02.05	Compras de Insumos Directos	-1.670.791,82	-11,82%
51.01.01.02.07	Compras Productos Ital granja	-739.723,10	-5,23%
<b>51.01.01.06</b>	<b>INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA</b>	<b>14.444.610,13</b>	102,16%
51.01.01.06.01	Inv. Fin. Carne de Res	313.248,21	2,22%

51.01.01.06.02	Inv. Fin. Carne de Cerdo	4.342.986,92	30,72%
51.01.01.06.03	Inv. Fin. Carne Industrial	661.281,12	4,68%
51.01.01.06.04	Inv. Fin. Carne de Pollo	71.333,61	0,50%
51.01.01.06.05	Inv. Fin. De Insumos Directos	8.884.412,68	62,84%
51.01.01.06.07	Inv. Fin. Productos Italgranja	171.347,59	1,21%
<b>51.01.02</b>	<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>-540.072,53</b>	<b>-3,82%</b>
<b>51.01.02.01</b>	<b>SUELDOS</b>	<b>-322.755,19</b>	<b>-2,28%</b>
51.01.02.01.01	Sueldos M.O.D	-257.556,45	-1,82%
51.01.02.01.02	Horas Extras M.O.D	-58.950,67	-0,42%
51.01.02.01.04	Otros Ingresos M.O.D	-6.248,07	-0,04%
<b>51.01.02.02</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>-137.138,49</b>	<b>-0,97%</b>
51.01.02.02.01	XIII SUELDO M.O.D	-28.468,22	-0,20%
51.01.02.02.02	XIV SUELDO M.O.D	-18.257,86	-0,13%
51.01.02.02.03	Vacaciones M.O.D	-13.711,87	-0,10%
51.01.02.02.04	Aportes Patronal M.O.D	-38.895,83	-0,28%
51.01.02.02.05	Fondo de Reserva M.O.D	-18.541,80	-0,13%
51.01.02.02.06	Desahucio M.O.D	-7.083,85	-0,05%
51.01.02.02.07	Provisión Jubilación Patronal	-12.179,06	-0,09%
<b>51.01.02.05</b>	<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>	<b>-79.027,35</b>	<b>-0,56%</b>
51.01.02.05.01	Capacitación del Personal M.O.D	-7.301,33	-0,05%
51.01.02.05.02	Uniforme del personal M.O.D	-20.531,11	-0,15%
51.01.02.05.03	Subsidio del Transporte M.O.D	-4.999,40	-0,04%
51.01.02.05.05	Subsidio por Alimentación M.O.D	-41.685,60	-0,29%
51.01.02.05.06	Cuota AEPIC M.O.D	-1.929,62	-0,01%
51.01.02.05.07	Otros Gastos del Personal M.O.D	-2.580,29	-0,02%
<b>51.01.02.06</b>	<b>CONTRATOS OCASIONALES</b>	<b>-1.151,50</b>	<b>-0,01%</b>
51.01.02.06.01	Servicios Personales	-1.151,50	-0,01%
<b>51.01.03</b>	<b>GASTOS DE FABRICACION</b>	<b>-1.154.774,37</b>	<b>-8,17%</b>
<b>51.01.03.01</b>	<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>	<b>-229.006,44</b>	<b>-1,62%</b>
51.01.03.01.01	Sueldos M.O.I	-216.317,65	-1,53%
51.01.03.01.02	Horas Extras M.O.I	-9.945,87	-0,07%
51.01.03.01.04	Otros Ingresos M.O.I	-2.742,92	-0,02%
<b>51.01.03.02</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES M.O.I.</b>	<b>-73.077,25</b>	<b>-0,52%</b>
51.01.03.02.01	XIII SUELDO M.O.I	-20.460,31	-0,14%
51.01.03.02.02	XIV SUELDO M.O.I	-3.767,33	-0,03%
51.01.03.02.03	Vacaciones M.O.I	-8.982,82	-0,06%
51.01.03.02.04	Aporte Patronal M.O.I	-21.301,15	-0,15%
51.01.03.02.05	Fondo de Reserva M.O.I	-11.750,87	-0,08%
51.01.03.02.06	Desahucio M.O.I	-6.814,77	-0,05%
<b>51.01.03.04</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES TERCERIZADOS M.O.I</b>	<b>-6,38</b>	<b>0,00%</b>
51.01.03.04.04	Aporte Patronal Tercerizados M.O.I	-6,38	0,00%
<b>51.01.03.05</b>	<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>	<b>-17.458,13</b>	<b>-0,12%</b>

51.01.03.05.01	Capacitación del Personal M.O.I	-4.460,82	-0,03%
51.01.03.05.03	Subsidio del Transporte M.O.I	-811,81	-0,01%
51.01.03.05.05	Subsidio por Alimentación M.O.I	-6.825,48	-0,05%
51.01.03.05.07	Otros Gastos del Personal M.O.I	-2.528,65	-0,02%
51.01.03.05.08	Provisión Jubilación Patronal	-2.831,37	-0,02%
<b>51.01.03.06</b>	<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>-232.754,45</b>	<b>-1,65%</b>
51.01.03.06.01	Depreciaciones	-232.754,45	-1,65%
<b>51.01.03.07</b>	<b>ALQUILERES Y GUARDIANIA</b>	<b>-14.998,32</b>	<b>-0,11%</b>
51.01.03.07.01	Guardianía Fábrica	-492,73	0,00%
51.01.03.07.02	Alquileres (Arriendos)	-11.342,49	-0,08%
51.01.03.07.03	Gastos de viaje y Movilizaciones	-586,22	0,00%
51.01.03.07.04	Alquiler Vehículos y Otros	-2.576,88	-0,02%
<b>51.01.03.08</b>	<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>	<b>-77.525,00</b>	<b>-0,55%</b>
51.01.03.08.01	Servicio Telefónico	-3.010,00	-0,02%
51.01.03.08.02	Agua Potable	-23.310,00	-0,16%
51.01.03.08.03	Servicio Eléctrico	-51.205,00	-0,36%
<b>51.01.03.09</b>	<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	<b>-635,15</b>	<b>0,00%</b>
51.01.03.09.01	Publicaciones y Suscripciones	-367,33	0,00%
51.01.03.09.02	Papelería y útiles	-111,38	0,00%
51.01.03.09.03	Fotocopias	-156,44	0,00%
<b>51.01.03.10</b>	<b>GASTOS DE REMISIÓN</b>	<b>-19.624,11</b>	<b>-0,14%</b>
51.01.03.10.01	Peajes	-6,32	0,00%
51.01.03.10.02	Fletes	-11.853,05	-0,08%
51.01.03.10.03	Estibaje y embalaje	-928,06	-0,01%
51.01.03.10.04	Seguros	-6.836,68	-0,05%
<b>51.01.03.11</b>	<b>GASTOS DE MANTENIMIENTO</b>	<b>-189.226,30</b>	<b>-1,34%</b>
51.01.03.11.01	Reparaciones y Mantenimiento	-83.189,04	-0,59%
51.01.03.11.02	Materiales de aseo y limpieza	-7.202,87	-0,05%
51.01.03.11.03	Reparaciones maquinas	-94.079,22	-0,67%
51.01.03.11.04	Materiales y suministros	-4.755,17	-0,03%
<b>51.01.03.12</b>	<b>GASTOS DE COMBUSTIBLE</b>	<b>-41.676,88</b>	<b>-0,29%</b>
51.01.03.12.01	Combustibles	-41.676,88	-0,29%
<b>51.01.03.13</b>	<b>OTROS</b>	<b>-172.615,24</b>	<b>-1,22%</b>
51.01.03.13.01	Otros gastos de fabricación	-4.910,19	-0,03%
51.01.03.13.02	Otros descuentos en compras	30,80	0,00%
51.01.03.13.03	Sesiones comidas y atenciones	-4.995,00	-0,04%
51.01.03.13.04	Productos Devueltos (REPROCESO)	-6.341,25	-0,04%
51.01.03.13.05	Gastos para productos de Investigación y Desarrollo	-2.618,27	-0,02%
51.01.03.13.06	Servicios Prestados	-18.036,69	-0,13%
51.01.03.13.07	Gasto IVA Pagado	-125.584,80	-0,89%
51.01.03.13.08	Procesamiento eléctrico	-8.975,09	-0,06%
51.01.03.13.09	Faenamiento de Cerdos	-1.184,75	-0,01%

<b>51.01.03.14</b>	<b>GASTOS PRODUCCION ITALGRANJA</b>	<b>-86.170,72</b>	<b>-0,61%</b>
51.01.03.14.01	Mano de Obra Indirecta	-17.092,03	-0,12%
51.01.03.14.02	Mano de Obra Directa	-8.393,73	-0,06%
51.01.03.14.03	Faenamiento de Cerdos	-23.483,68	-0,17%
51.01.03.14.04	Fletes	-12.736,50	-0,09%
51.01.03.14.05	Reparaciones maquinaria	-3.547,17	-0,03%
51.01.03.14.06	Reparaciones y Mantenimiento	-10.023,09	-0,07%
51.01.03.14.07	Alimentación Personal	-1.128,12	-0,01%
51.01.03.14.08	Combustibles	-222,00	0,00%
51.01.03.14.09	Estibadores	-1.768,55	-0,01%
51.01.03.14.10	Guardias	-3.325,00	-0,02%
51.01.03.14.11	Materiales de aseo y limpieza	-45,87	0,00%
51.01.03.14.12	Otros gastos de producción	-2.407,54	-0,02%
51.01.03.14.13	Beneficios Sociales Granja	-1.997,44	-0,01%
<b>51.02</b>	<b>INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO</b>	<b>35.604,25</b>	<b>0,25%</b>
<b>51.02.01</b>	<b>INVENTARIO INICIAL</b>	<b>-1.497.843,87</b>	<b>-10,59%</b>
51.02.01.14	Inv. Ini. Cerdos en proceso	-1.497.843,87	-10,59%
<b>51.02.02</b>	<b>INVENTARIO FINAL</b>	<b>-1.533.448,12</b>	<b>-10,85%</b>
51.02.02.14	Inv. Fin. Cerdos en Proceso	-1.533.448,12	-10,85%
<b>51.03</b>	<b>INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>4.987,59</b>	<b>0,04%</b>
<b>51.03.01</b>	<b>INVENTARIO INICIAL</b>	<b>-1.502.744,35</b>	<b>-10,63%</b>
51.03.01.01	Mortadelas	-464.020,08	-3,28%
51.03.01.02	Salchichas	-365.265,92	-2,58%
51.03.01.03	Chorizos	-259.764,94	-1,84%
51.03.01.04	Jamones	-180.126,03	-1,27%
51.03.01.05	Ahumados	-91.250,25	-0,65%
51.03.01.06	Hamburguesas	-6.884,04	-0,05%
51.03.01.07	Embutidos de Pollo	-33.475,24	-0,24%
51.03.01.08	Embutidos Especiales	-12.689,19	-0,09%
51.03.01.09	Carnes	-50.368,94	-0,36%
51.03.01.10	Cerdos	-28.863,71	-0,20%
51.03.01.13	Productos preparados	-10.036,01	-0,07%
<b>51.03.02</b>	<b>INVENTARIO FINAL</b>	<b>1.507.731,94</b>	<b>10,66%</b>
51.03.02.01	Mortadelas	475.015,89	3,36%
51.03.02.02	Salchichas	370.104,30	2,62%
51.03.02.03	Chorizos	257.417,05	1,82%
51.03.02.04	Jamones	180.730,21	1,28%
51.03.02.05	Ahumados	80.937,29	0,57%
51.03.02.06	Hamburguesas	5.594,26	0,04%
51.03.02.07	Embutidos de Pollo	28.572,59	0,20%
51.03.02.08	Embutidos Especiales	12.336,00	0,09%
51.03.02.09	Carnes	58.537,62	0,41%

51.03.02.10	Cerdos	28.409,07	0,20%
51.03.02.13	Productos preparados	10.077,66	0,07%
<b>52</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>-1.708.549,90</b>	<b>-12,08%</b>
<b>52.01</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>-525.384,42</b>	<b>-3,72%</b>
<b>52.01.01</b>	<b>PERSONAL DE VENTAS</b>	<b>-525.384,42</b>	<b>-3,72%</b>
<b>52.01.01.01</b>	<b>SUELDOS</b>	<b>-345.742,41</b>	<b>-2,45%</b>
52.01.01.01.01	Sueldos Vtas.	-296.361,67	-2,10%
52.01.01.01.02	Horas Extras Vtas.	-42.515,63	-0,30%
52.01.01.01.03	Comisiones Vtas.	-881,43	-0,01%
52.01.01.01.04	Otros Ingresos Vtas.	-5.983,68	-0,04%
<b>52.01.01.02</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>-135.173,39</b>	<b>-0,96%</b>
52.01.01.02.01	XIII Sueldo Vtas	-39.572,04	-0,28%
52.01.01.02.02	XIV Sueldo Vtas.	-14.035,63	-0,10%
52.01.01.02.03	Vacaciones Vtas.	-15.132,43	-0,11%
52.01.01.02.04	Aporte Patronal Vtas.	-41.815,22	-0,30%
52.01.01.02.05	Fondo de Reserva Vtas.	-19.653,58	-0,14%
52.01.01.02.06	Desahucio Vtas.	-4.964,49	-0,04%
<b>52.01.01.05</b>	<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>	<b>-36.981,99</b>	<b>-0,26%</b>
52.01.01.05.01	Capacitación del Personal Vtas.	-238,12	0,00%
52.01.01.05.02	Uniforme del Personal Vtas.	-513,80	0,00%
52.01.01.05.03	Subsidio Transporte Vtas.	-8.068,71	-0,06%
52.01.01.05.05	Subsidio por alimentación Vtas.	-22.107,60	-0,16%
52.01.01.05.07	Otros Gastos del Personal Vtas.	-46,24	0,00%
52.01.01.05.08	Provisión Jubilación Patronal	-6.007,52	-0,04%
<b>52.01.01.06</b>	<b>CONTRATOS OCASIONALES</b>	<b>-7.486,63</b>	<b>-0,05%</b>
52.01.01.06.01	Servicios prestados	-7.486,63	-0,05%
<b>52.02</b>	<b>OTROS GASTOS EN VENTAS</b>	<b>-1.183.165,48</b>	<b>-8,37%</b>
<b>52.02.01</b>	<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>	<b>-51.476,10</b>	<b>-0,36%</b>
52.02.01.01	Servicio Telefónico	-13.121,47	-0,09%
52.02.01.02	Agua Potable	-11.209,20	-0,08%
52.02.01.03	Servicio Eléctrico	-27.145,43	-0,19%
<b>52.02.02</b>	<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	<b>-2.420,81</b>	<b>-0,02%</b>
52.02.02.01	Publicaciones y suscripciones	-1.794,70	-0,01%
52.02.02.02	Papelería y útiles	-516,66	0,00%
52.02.02.03	Fotocopias	-109,45	0,00%
<b>52.02.03</b>	<b>GASTOS DE REMISION</b>	<b>-210.191,57</b>	<b>-1,49%</b>
52.02.03.01	Peajes	-4.887,83	-0,03%
52.02.03.02	Fletes	-65.417,51	-0,46%
52.02.03.03	Estibaje y embalaje	-117.321,12	-0,83%
52.02.03.04	Seguros	-22.565,11	-0,16%
<b>52.02.04</b>	<b>GASTOS DE GESTION</b>	<b>-100.670,33</b>	<b>-0,71%</b>
52.02.04.01	Sesiones comidas y atenciones	-23.619,76	-0,17%

52.02.04.02	Viáticos y Movilizaciones	-38.196,63	-0,27%
52.02.04.03	Gastos Legales	-132,89	0,00%
52.02.04.04	Cuentas de dudosa cobranza	-7.715,58	-0,05%
52.02.04.05	Honorarios a Profesionales	-695,93	0,00%
52.02.04.06	Aportes y contribuciones	-2.856,00	-0,02%
52.02.04.07	Gastos de Viaje	-26.676,65	-0,19%
52.02.04.08	Gastos Judiciales por Litigio	-700,27	0,00%
52.02.04.09	Reembolso gastos viaje 10% deducible	-76,62	0,00%
<b>52.02.05</b>	<b>GASTOS DE MANTENIMIENTO</b>	<b>-9.675,71</b>	<b>-0,07%</b>
52.02.05.01	Reparaciones	-7.320,24	-0,05%
52.02.05.02	Materiales de aseo y limpieza	-2.355,47	-0,02%
<b>52.02.06</b>	<b>GASTOS DE VEHÍCULOS</b>	<b>-136.747,50</b>	<b>-0,97%</b>
52.02.06.01	Mantenimiento de Vehículos	-71.684,17	-0,51%
52.02.06.02	Combustible de Vehículos	-50.726,80	-0,36%
52.02.06.03	Repuestos de Vehículos	-14.336,53	-0,10%
<b>52.02.07</b>	<b>IMPUESTOS</b>	<b>-102.428,89</b>	<b>-0,72%</b>
52.02.07.01	Gasto IVA pagado	-102.428,89	-0,72%
<b>52.02.08</b>	<b>GASTOS DE INFORMATICA</b>	<b>-11.748,96</b>	<b>-0,08%</b>
52.02.08.01	Procesamiento electrónico de datos	-11.748,96	-0,08%
<b>52.02.09</b>	<b>AUDITORIAS Y SERVICIOS PROFESIONALES</b>	<b>-55,93</b>	<b>0,00%</b>
52.02.09.01	Auditorias y Servicios Contables	-18,43	0,00%
52.02.09.02	Servicios Profesionales	-37,50	0,00%
<b>52.02.10</b>	<b>OTROS</b>	<b>-14.946,28</b>	<b>-0,11%</b>
52.02.10.01	Otros gastos de Ventas	-14.946,28	-0,11%
<b>52.02.11</b>	<b>COMISIONES PAGADAS</b>	<b>-214.015,20</b>	<b>-1,51%</b>
52.02.11.01	Comisiones en Ventas	-214.015,20	-1,51%
<b>52.02.12</b>	<b>PUBLICIDAD</b>	<b>-90.134,95</b>	<b>-0,64%</b>
52.02.12.01	Publicidad y propaganda	-90.134,95	-0,64%
<b>52.02.13</b>	<b>PROMOCIONES</b>	<b>-145.616,47</b>	<b>-1,03%</b>
52.02.13.01	Promociones e Impulsaciones	-133.843,68	-0,95%
52.02.13.02	Donaciones de Productos	-11.772,79	-0,08%
<b>52.02.14</b>	<b>ALQUILERES</b>	<b>-10.093,64</b>	<b>-0,07%</b>
52.02.14.01	Alquileres	-10.093,64	-0,07%
<b>52.02.15</b>	<b>GUARDIANIA</b>	<b>-457,48</b>	<b>0,00%</b>
52.02.15.01	Guardianía Fábrica	-457,48	0,00%
<b>52.02.16</b>	<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>-82.485,66</b>	<b>-0,58%</b>
52.02.16.01	Depreciaciones	-82.485,66	-0,58%
<b>53</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>-691.838,25</b>	<b>-4,89%</b>
<b>53.01</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>-299.864,73</b>	<b>-2,12%</b>
<b>53.01.01</b>	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>-299.864,73</b>	<b>-2,12%</b>
<b>53.01.01.01</b>	<b>SUELDOS</b>	<b>-197.117,26</b>	<b>-1,39%</b>
53.01.01.01.01	Sueldos Adm.	-185.872,11	-1,31%

53.01.01.01.02	Horas Extras Adm.	-9.803,15	-0,07%
53.01.01.01.04	Otros Ingresos Adm.	-1.442,00	-0,01%
<b>53.01.01.02</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>-85.393,96</b>	<b>-0,60%</b>
53.01.01.02.01	XIII Sueldo Adm.	-17.185,58	-0,12%
53.01.01.02.02	XIV Sueldo Adm.	-5.279,66	-0,04%
53.01.01.02.03	Vacaciones Adm.	-8.578,86	-0,06%
53.01.01.02.04	Aporte Patronal Adm.	-22.321,68	-0,16%
53.01.01.02.05	Fondo de Reserva Adm.	-9.403,53	-0,07%
53.01.01.02.06	Desahucio Adm.	-22.624,65	-0,16%
<b>53.01.01.05</b>	<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>	<b>-16.919,51</b>	<b>-0,12%</b>
53.01.01.05.01	Capacitación del Personal Adm.	-4.852,29	-0,03%
53.01.01.05.03	Subsidio Transporte Adm.	-354,91	0,00%
53.01.01.05.05	Subsidio por alimentación Adm.	-8.042,36	-0,06%
53.01.01.05.07	Otros Gastos del Personal Adm.	-46,22	0,00%
53.01.01.05.08	Provisión Jubilación Patronal	-3.623,73	-0,03%
<b>53.01.01.06</b>	<b>CONTRATOS OCASIONALES</b>	<b>-434,00</b>	<b>0,00%</b>
53.01.01.06.01	Servicios prestados	-434,00	0,00%
<b>53.02</b>	<b>OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>-391.973,52</b>	<b>-2,77%</b>
<b>53.02.01</b>	<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>	<b>-33.324,40</b>	<b>-0,24%</b>
53.02.01.01	Servicio Telefónico	-10.232,04	-0,07%
53.02.01.02	Agua Potable	-4.690,00	-0,03%
53.02.01.03	Servicio Eléctrico	-18.402,36	-0,13%
<b>53.02.02</b>	<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	<b>-32.896,21</b>	<b>-0,23%</b>
53.02.02.01	Publicaciones y suscripciones	-588,34	0,00%
53.02.02.02	Papelería y útiles	-32.119,93	-0,23%
53.02.02.03	Fotocopias	-187,94	0,00%
<b>53.02.03</b>	<b>GASTOS DE TRAMITES</b>	<b>-13.880,85</b>	<b>-0,10%</b>
53.02.03.01	Correo	-1.278,25	-0,01%
53.02.03.02	Fletes	-384,44	0,00%
53.02.03.03	Seguros	-12.218,16	-0,09%
<b>53.02.04</b>	<b>GASTOS DE GESTIÓN</b>	<b>-88.473,79</b>	<b>-0,63%</b>
53.02.04.01	Sesiones comidas y atenciones	-17.755,36	-0,13%
53.02.04.02	Viáticos y Movilizaciones	-1.537,33	-0,01%
53.02.04.03	Gastos Legales	-1.853,62	-0,01%
53.02.04.04	Cuotas e inscripciones	-484,17	0,00%
53.02.04.05	Honorarios a Profesionales	-33.973,40	-0,24%
53.02.04.06	Aportes y contribuciones	-8.426,45	-0,06%
53.02.04.07	Gastos de Viaje	-24.438,52	-0,17%
53.02.04.08	Reembolso gastos viaje 10% deducible	-4,94	0,00%
<b>53.02.05</b>	<b>GASTOS DE MANTENIMIENTO</b>	<b>-30.009,40</b>	<b>-0,21%</b>
53.02.05.01	Reparaciones	-27.840,59	-0,20%
53.02.05.02	Materiales de aseo y limpieza	-2.168,81	-0,02%



<b>53.02.06</b>	<b>GASTOS DE VEHICULOS</b>	<b>-11.348,34</b>	<b>-0,08%</b>
53.02.06.01	Mantenimiento de Vehículos	-6.131,16	-0,04%
53.02.06.02	Combustible de Vehículos	-3.460,82	-0,02%
53.02.06.03	Repuestos de Vehículos	-1.756,36	-0,01%
<b>53.02.07</b>	<b>GASTOS DE INFORMATICA</b>	<b>-3.990,46</b>	<b>-0,03%</b>
53.02.07.01	Procesamiento electrónico de datos	-3.990,46	-0,03%
<b>53.02.08</b>	<b>ASESORIA Y SERVICIOS PROFESIONALES</b>	<b>-2.392,90</b>	<b>-0,02%</b>
53.02.08.02	Servicios Profesionales	-2.392,90	-0,02%
<b>53.02.09</b>	<b>OTROS</b>	<b>-40.211,94</b>	<b>-0,28%</b>
53.02.09.01	Otros gastos administrativos	-40.211,94	-0,28%
<b>53.02.10</b>	<b>IMPUESTOS</b>	<b>-82.049,81</b>	<b>-0,58%</b>
53.02.10.01	Impuestos Municipio	-14.407,06	-0,10%
53.02.10.02	Gastos de IVA Pagado	-67.642,75	-0,48%
<b>53.02.11</b>	<b>COMISIONES PAGADAS</b>	<b>-10.080,00</b>	<b>-0,07%</b>
53.02.11.01	Comisiones	-10.080,00	-0,07%
<b>53.02.12</b>	<b>ALQUILERES</b>	<b>-3.338,87</b>	<b>-0,02%</b>
53.02.12.01	Alquileres	-3.188,87	-0,02%
53.02.12.02	Alquileres de Vehículos y Otros	-150,00	0,00%
<b>53.02.13</b>	<b>GUARDIANIA</b>	<b>-565,57</b>	<b>0,00%</b>
53.02.13.01	Guardianía	-565,57	0,00%
<b>53.02.14</b>	<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>-39.410,98</b>	<b>-0,28%</b>
53.02.14.01	Depreciaciones	-39.410,98	-0,28%
<b>54</b>	<b>GASTOS NO OPERATIVOS</b>	<b>-130.498,52</b>	<b>-0,92%</b>
<b>54.01</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>-125.987,12</b>	<b>-0,89%</b>
<b>54.01.01</b>	<b>INTERESES Y COMISIONES</b>	<b>-125.987,12</b>	<b>-0,89%</b>
54.01.01.01	Intereses pagados	-97.532,65	-0,69%
54.01.01.02	Comisiones pagadas	-13.887,69	-0,10%
54.01.01.03	Impuestos Pagados a Inst. Financieras	-14.566,78	-0,10%
<b>54.02</b>	<b>OTROS GASTOS NO OPERATIVOS</b>	<b>-4.511,40</b>	<b>-0,03%</b>
<b>54.02.02</b>	<b>PERDIDAS</b>	<b>-4.511,40</b>	<b>-0,03%</b>
54.02.02.01	Diferencia en cambios	-4.511,40	-0,03%
<b>55</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>-1.159,28</b>	<b>-0,01%</b>
<b>55.01</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>-1.159,28</b>	<b>-0,01%</b>
55.01.01	Gastos no Deducibles	-753,46	-0,01%
55.01.02	Gastos No Deducible VIAJES	-405,82	0,00%
<b>GASTOS</b>		<b>-13.890.153,23</b>	<b>-98,24%</b>
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES</b>		<b>248.850,47</b>	<b>1,76%</b>
Participación utilidad 15% trabajadores		<u>-37.327,57</u>	-0,26%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>211.522,90</b>	<b>1,50%</b>
Impuesto a la Renta empresa por pagar		<u>-64.604,72</u>	-0,46%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b><u>146.918,18</u></b>	<b>1,04%</b>

**ITALIMENTOS CIA. LTDA.**  
**BALANCE GENERAL**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>		
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>7.301.117,79</b>	<b>100,00%</b>
<b>11</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.642.333,95</b>	<b>49,89%</b>
<b>11.01</b>	<b>DISPONIBLE</b>	<b>259.826,28</b>	<b>3,56%</b>
<b>11.01.01</b>	<b>CAJA</b>	<b>21.363,01</b>	<b>0,29%</b>
<b>11.01.02</b>	<b>BANCO</b>	<b>88.393,99</b>	<b>1,21%</b>
11.01.02.01	BANCOS NACIONALES	88.389,09	1,21%
11.01.02.02	BANCOS EXTRANJEROS	4,90	0,00%
11.01.03	INVERSIONES CORTO PLAZO	150.069,28	2,06%
<b>11.02</b>	<b>EXIGIBLE</b>	<b>1.732.648,97</b>	<b>23,73%</b>
<b>11.02.01</b>	<b>CUENTAS Y DOC. X COBRAR CLIENTES</b>	<b>1.377.526,86</b>	<b>18,87%</b>
11.02.01.01	Clientes	1.213.262,22	16,62%
11.02.01.02	Cheques por confirmar	164.264,64	2,25%
<b>11.02.02</b>	<b>OTRAS CUENTAS X COBRAR</b>	<b>14.647,82</b>	<b>0,20%</b>
11.02.02.01	VTAS. DE EQUIPOS A CLIENTES	2.950,31	0,04%
11.02.02.03	CUENTAS POR COBRAR EMPRESAS RELACIONADAS	10.338,87	0,14%
11.02.02.04	VARIOS DEUDORES	1.358,63	0,02%
<b>11.02.03</b>	<b>PRESTAMOS A TERCEROS</b>	<b>25.052,91</b>	<b>0,34%</b>
<b>11.02.04</b>	<b>PRESTAMOS Y ANTICIPOS A EMPLEADOS</b>	<b>10.037,46</b>	<b>0,14%</b>
11.02.04.01	Anticipos de Sueldos a Empleados y Trabajadores	539,76	0,01%
11.02.04.02	Prestamos a Empleados y Trabajadores	2.049,23	0,03%
11.02.04.03	Otros anticipos a empleados	7.448,47	0,10%
<b>11.02.05</b>	<b>INGRESOS ACUMULADOS X COBRAR</b>	<b>47.994,80</b>	<b>0,66%</b>
11.02.05.03	Otras Cuentas x Cobrar	47.994,80	0,66%
<b>11.02.06</b>	<b>ANTICIPOS A PROVEEDORES</b>	<b>84.125,20</b>	<b>1,15%</b>
11.02.06.01	Anticipos Proveedores Nacionales	22.027,87	0,30%
11.02.06.02	Anticipos Proveedores del Exterior	55.146,65	0,76%
11.02.06.03	Anticipos de Contratos	4.763,50	0,07%
11.02.06.05	Anticipos de Pollo y Pavos	2.187,18	0,03%
<b>11.02.07</b>	<b>PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES</b>	<b>-15.980,52</b>	<b>-0,22%</b>
11.02.07.01	Provisión Incobrables Clientes	-15.980,52	-0,22%
<b>11.02.08</b>	<b>PAGOS REALIZADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>81.357,49</b>	<b>1,11%</b>
11.02.08.02	Pagos anticipados de Seguros	20.531,00	0,28%
11.02.08.03	Publicidad Pagada x Anticipado	44.060,09	0,60%
11.02.08.04	Otros pagos anticipados	16.766,40	0,23%
<b>11.02.09</b>	<b>CREDITOS TRIBUTARIOS</b>	<b>91.310,96</b>	<b>1,25%</b>
11.02.09.01	IVA pagado bienes total	3.275,92	0,04%

11.02.09.02	Retención en la Fuente	56.865,77	0,78%
11.02.09.09	Crédito Tributario Retenciones en la Fuente años anteriores	31.169,28	0,43%
<b>11.02.10</b>	<b>DEPOSITOS EN GARANTIA</b>	<b>16.576,00</b>	<b>0,23%</b>
11.02.10.02	Garantías para importaciones	14.840,00	0,20%
11.02.10.03	Otros Depósitos en Garantía	1.736,00	0,02%
<b>11.03</b>	<b>REALIZABLE</b>	<b>1.649.858,70</b>	<b>22,60%</b>
<b>11.03.01</b>	<b>INVENTARIO MATERIAS PRIMAS</b>	<b>1.097.296,47</b>	<b>15,03%</b>
11.03.01.01	Inventario Carne de Res	25.486,92	0,35%
11.03.01.02	Inventario Carne de Cerdo	296.624,78	4,06%
11.03.01.03	Inventario Carne Industrial	49.117,64	0,67%
11.03.01.04	Inventario Carne de Pollo	4.854,61	0,07%
11.03.01.05	Inventario de Insumos Directos	706.668,37	9,68%
11.03.01.07	Inventario Productos Italgranja	14.544,16	0,20%
<b>11.03.02</b>	<b>INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO</b>	<b>164.233,43</b>	<b>2,25%</b>
11.03.02.14	Cerdos en proceso	164.233,43	2,25%
<b>11.03.03</b>	<b>INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>224.113,55</b>	<b>3,07%</b>
11.03.03.01	Mortadelas (Prod. Terminado)	52.513,38	0,72%
11.03.03.02	Salchichas (Prod. Terminado)	46.409,73	0,64%
11.03.03.03	Chorizos (Prod. Terminado)	27.899,90	0,38%
11.03.03.04	Jamones (Prod. Terminado)	18.806,09	0,26%
11.03.03.05	Ahumados (Prod. Terminado)	5.789,20	0,08%
11.03.03.06	Hamburguesas (Prod. Terminado)	315,25	0,00%
11.03.03.07	Embutidos de Pollo (Prod. Terminados)	3.344,94	0,05%
11.03.03.08	Embutidos Especiales (Prod. Terminado)	1.633,07	0,02%
11.03.03.09	Carnes de res (Prod. Terminados)	15.193,12	0,21%
11.03.03.10	Carne de Cerdo (Prod. Terminados)	1.836,78	0,03%
11.03.03.11	Pollos completos, vacios y piezas (Prod. adquirido)	50.330,45	0,69%
11.03.03.13	Productos Preparados	41,65	0,00%
<b>11.03.04</b>	<b>INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	<b>163.322,71</b>	<b>2,24%</b>
11.03.04.01	Inventario Papelería y Suministros (bod. 90)	15.778,46	0,22%
11.03.04.02	Inventario Implementos de Trabajo y Limpieza (bod. 91-95)	9.626,28	0,13%
11.03.04.03	Inventario Artículos de desayuno y cocina (bod. 92-7001)	1.716,30	0,02%
11.03.04.04	Inventario Repuestos de Maquinarias (bod. 93)	108.240,39	1,48%
11.03.04.05	Inventario Materiales de Publicidad y Embalaje (bod. 94-96)	23.958,10	0,33%
11.03.04.06	Inventario Repuesto de Vehículos (bod. 97)	2.954,32	0,04%
11.03.04.07	Inventario Laboratorios y libros (bod. 98-7000-7100)	1.048,86	0,01%
<b>11.03.05</b>	<b>IMPORTACIONES EN TRANSITO</b>	<b>892,55</b>	<b>0,01%</b>
11.03.05.01	Valor de Importaciones en Transito	892,55	0,01%
<b>12</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>3.658.783,84</b>	<b>50,11%</b>
<b>12.01</b>	<b>NO DEPRECIABLES</b>	<b>830.519,00</b>	<b>11,38%</b>
12.01.01	TERRENOS	446.480,16	6,12%
12.01.02	CONSTRUCCIONES EN CURSO	382.391,90	5,24%

12.01.03	OTROS ACTIVOS FIJOS	1.509,74	0,02%
<b>12.01.04</b>	<b>PATENTES Y MARCAS</b>	<b>137,20</b>	0,00%
12.01.04.01	Patentes y Marcas	137,20	0,00%
<b>12.02</b>	<b>DEPRECIABLES</b>	<b>2.828.264,85</b>	38,74%
<b>12.02.01</b>	<b>EDIFICIOS</b>	<b>1.231.048,67</b>	16,86%
12.02.01.01	Edificios	1.620.538,05	22,20%
12.02.01.02	Depreciación acumula edificios	-389.489,37	-5,33%
<b>12.02.02</b>	<b>MAQUINARIA</b>	<b>798.009,77</b>	10,93%
12.02.02.01	Maquinaria	1.683.916,17	23,06%
12.02.02.02	Depreciación acumula maquinaria	-885.906,41	-12,13%
<b>12.02.03</b>	<b>VEHICULOS</b>	<b>160.124,03</b>	2,19%
12.02.03.01	Vehículos	293.573,18	4,02%
12.02.03.02	Depreciación acumula vehículos	-133.449,14	-1,83%
<b>12.02.04</b>	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>67.697,88</b>	0,93%
12.02.04.01	Muebles y enseres	96.578,08	1,32%
12.02.04.02	Depreciación acumula muebles y enseres	-28.880,19	-0,40%
<b>12.02.05</b>	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	<b>11.771,40</b>	0,16%
12.02.05.01	Equipo de oficina	24.664,79	0,34%
12.02.05.02	Depreciación acumula equipo de oficina	-12.893,39	-0,18%
<b>12.02.06</b>	<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>	<b>27.575,95</b>	0,38%
12.02.06.01	Equipo de computación	122.539,21	1,68%
12.02.06.02	Depreciación acumula equipo de computación	-94.963,26	-1,30%
<b>12.02.07</b>	<b>EQUIPO Y HERRAMIENTA DE PLANTA</b>	<b>494.647,01</b>	6,77%
12.02.07.01	Equipo de planta	152.473,17	2,09%
12.02.07.03	Herramienta de Planta	646.876,35	8,86%
12.02.07.04	Depreciación acumula herramienta de planta	-304.702,52	-4,17%
<b>12.02.09</b>	<b>ACTIVOS FIJOS GRANJA</b>	<b>37.390,14</b>	0,51%
12.02.09.01	Maquinaria Granja	37.390,14	0,51%
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>7.301.117,79</u></b>	
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>-3.143.417,93</b>	43,05%
<b>21</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-2.345.739,21</b>	32,13%
<b>21.01</b>	<b>PASIVO CORRIENTE A CORTO PLAZO</b>	<b>-2.345.739,21</b>	32,13%
<b>21.01.01</b>	<b>ANTICIPO DE CLIENTES</b>	<b>-56.306,92</b>	0,77%
21.01.01.01	Anticipo de Clientes	-56.306,92	0,77%
<b>21.01.02</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>-1.151.125,14</b>	15,77%
21.01.02.01	Proveedores nacionales	-712.108,82	9,75%
21.01.02.02	Proveedores del exterior	-439.016,32	6,01%
<b>21.01.03</b>	<b>CUENTAS X PAGAR</b>	<b>-613.155,64</b>	8,40%
<b>21.01.04</b>	<b>INSTITUCIONES BANCARIAS POR PAGAR</b>	<b>-278.002,63</b>	3,81%
21.01.04.02	OBLIGACIONES BANCARIAS X PAGAR	-278.002,63	3,81%
<b>21.01.05</b>	<b>PARTICIPACION UTILIDAD TRABAJADORES CIA.</b>	<b>-37.327,57</b>	0,51%

21.01.05.01	Participación utilidad 15% trabajadores	-37.327,57	0,51%
<b>21.01.06</b>	<b>IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR</b>	<b>-64.604,72</b>	0,88%
21.01.06.01	Impuesto a la Renta empresa por pagar	-64.604,72	0,88%
<b>21.01.07</b>	<b>PROVISION PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>-54.452,43</b>	0,75%
21.01.07.01	Provisión XIII sueldo	-9.735,46	0,13%
21.01.07.02	Provisión XIV sueldo	-17.238,42	0,24%
21.01.07.03	Provisión Fondo de Reserva	-1.556,84	0,02%
21.01.07.04	Provisión Vacaciones	-25.921,71	0,36%
<b>21.01.08</b>	<b>IMPUESTOS RETENIDOS POR PAGAR</b>	<b>-20.995,97</b>	0,29%
21.01.08.01	Impuesto al Valor Agregado (IVA) cobrado	-98,12	0,00%
21.01.08.02	Retención en la Fuente IVA	-9.228,48	0,13%
21.01.08.03	Retención en la Fuente I.R.	-10.412,82	0,14%
21.01.08.05	Retención en la Fuente I.R. en relación de dependencia	-1.256,55	0,02%
<b>21.01.09</b>	<b>VALORES AL IESS POR PAGAR</b>	<b>-28.235,33</b>	0,39%
21.01.09.01	Aporte Individual por pagar	-10.699,09	0,15%
21.01.09.02	Aporte Patronal por pagar	-14.094,30	0,19%
21.01.09.03	Prestamos al IESS por pagar	-1.558,07	0,02%
21.01.09.04	Fondos de Reserva por Pagar	-1.883,86	0,03%
<b>21.01.11</b>	<b>PROVISION DE GASTOS</b>	<b>-22.244,61</b>	0,30%
21.01.11.01	Empresa Eléctrica	-8.897,97	0,12%
21.01.11.02	Etapa Teléfono	-2.433,52	0,03%
21.01.11.03	Etapa Agua	-4.596,80	0,06%
21.01.11.04	Otras provisiones	-6.316,33	0,09%
<b>21.01.12</b>	<b>INTERESES POR PAGAR</b>	<b>-19.288,25</b>	0,26%
21.01.12.01	Intereses por pagar	-19.288,25	0,26%
<b>22</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-797.678,72</b>	10,93%
<b>22.01</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>-797.678,72</b>	10,93%
22.01.01	OBLIGACIONES BANCARIAS POR PAGAR	-797.678,72	10,93%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>-4.157.699,86</b>	56,95%
<b>31</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>-3.528.883,13</b>	48,33%
<b>31.01</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>-3.528.883,13</b>	48,33%
<b>31.01.01</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>	<b>-3.509.484,76</b>	48,07%
<b>31.01.02</b>	<b>APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES</b>	<b>-19.398,37</b>	0,27%
31.01.02.01	Aporte para futuras capitalizaciones	-19.398,37	0,27%
<b>33</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>-628.816,73</b>	8,61%
<b>33.01</b>	<b>UTILIDADES</b>	<b>-628.816,73</b>	8,61%
<b>33.01.01</b>	<b>UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERC. ANT.</b>	<b>-481.898,55</b>	6,60%
33.01.01.01	Utilidad acumulada de ejercicios anteriores	-481.898,55	6,60%
<b>33.01.02</b>	<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>-146.918,18</b>	2,01%
33.01.02.01	Utilidad del ejercicio	-146.918,18	2,01%
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b><u>-7.301.117,79</u></b>	100,00%

El análisis vertical del estado de resultados de ITALIMENTOS Cía. Ltda., indica que las ventas brutas de embutidos y de cortes de carnes son el 99,44% del total de los ingresos, mientras que los ingresos no operacionales constituyen tan solo el 0,56%.

Los costos y gastos son el 98,24% en comparación con el total de ingresos, lo que demuestra que la empresa gana 1,76%, siendo este un mínimo porcentaje de ganancia, esto se produce por su alto costo de producción que es el 77,86%, dentro de este costo el rubro que tiene mayor incidencia es la materia prima consumida que es el 65,87%, este elevado porcentaje de materia prima se debe a que la empresa requiere de varios tipos de carnes para la producción, así como de otros insumos que inciden de manera directa en la elaboración de las tres líneas de productos.

En la estructura del activo, el rubro de mayor importancia lo constituyen los activos fijos depreciables 38,74%, debido a la gran inversión que la empresa ha realizado en maquinaria y equipo alemana de última tecnología para la planta.

También es importante recalcar que el exigible es el 23,73% y que la cuenta caja y bancos es 0,29% y 1,21% respectivamente, demostrando que la mayor parte de las ventas de la empresa se realizan a crédito.

En el grupo de pasivo existen dos cuentas que tienen altos porcentajes, estas son: proveedores 15,77% y pasivo a largo plazo 10,93% debido a un préstamo bancario.

En cuanto al patrimonio el mayor rubro es el capital suscrito y pago que es el 48,07%.

En conclusión se puede destacar que la mayor fuente de financiamiento de la empresa la constituyen los socios, ya que el total del patrimonio es el 56,95%.

## CAPÍTULO II

### HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 2.1. Introducción

En este capítulo desarrollamos los fundamentos teóricos que sustentan una auditoría de gestión, se analizó su definición y alcance, se comparó con la auditoría financiera, destacando las diferencias más significativas de cada una de ellas.

Además, revisamos temas relacionados con el control dentro de una auditoría de gestión, la definición, tipos de control, así como los indicadores de gestión que permiten una medición de las principales actividades de la entidad; también, se realizó un análisis del Código de Ética del Auditor, que promueve una cultura ética en la profesión global de auditoría interna.

Finalmente se presenta una breve descripción de cada una de las fases de la auditoría de gestión.

#### 2.2. Base conceptual

##### 2.2.1. Definición y alcance

###### **Definición**

Según el Manual de Auditoría de Gestión, emitido por la Contraloría General del Estado del Ecuador establece que:

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de

medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”<sup>1</sup>

## **Alcance**

A continuación presentamos a manera de resumen el alcance de la auditoría, según el Manual de Auditoría de Gestión, emitido por la Contraloría General del Estado del Ecuador:<sup>2</sup>

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas.

---

<sup>1</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Primera Edición en Recurso Informático, Quito, 2003, Pág. 28.

<sup>2</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Primera Edición en Recurso Informático, Quito, 2003, Pág. 29.



- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

### **2.2.2. Objetivos de la auditoría de gestión**

Los principales objetivos de la auditoría de gestión son:

- a) Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión empresarial.
- b) Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- c) Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- d) Incrementar la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.

### 2.2.3. Importancia de la auditoría de gestión

En la actualidad la organización es concebida como un conjunto de procesos y sistemas, en la cual todos sus componentes, humanos y materiales, deben estar debidamente sincronizados para el correcto desenvolvimiento de la misma y la consecución de objetivos.

La búsqueda de desarrollo y mejoramiento de una empresa, hoy más que nunca obliga a la alta dirección a realizar la planificación, organización, dirección y control; en el corto, mediano y largo plazo, para así asegurar la supervivencia de la empresa en un entorno globalizado y de crecimiento vertiginoso.

Son entonces, los nuevos y mayores desafíos que presenta la sociedad los que han hecho que la labor gerencial sea más compleja cada día; y donde es fundamental la ejecución de la planificación estratégica, a través de la determinación de la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas; formulación de las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y de conducir a la organización hacia la ejecución de las mismas.

Para lograr el desarrollo y mejoramiento organizacional ya mencionado, es fundamental determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las diversas acciones practicadas por la entidad; tomando en este caso, la auditoría de gestión es una figura de vital importancia para evaluar el desempeño de las actividades ejecutadas y compararlas con las metas trazadas. La evaluación de dicho desempeño, considera la detención de problemas y la identificación de oportunidades de mejora que pueden tomar forma a través de las recomendaciones que un auditor puede proponer a la dirección.

### 2.2.4. Enfoque integral de la auditoría de gestión

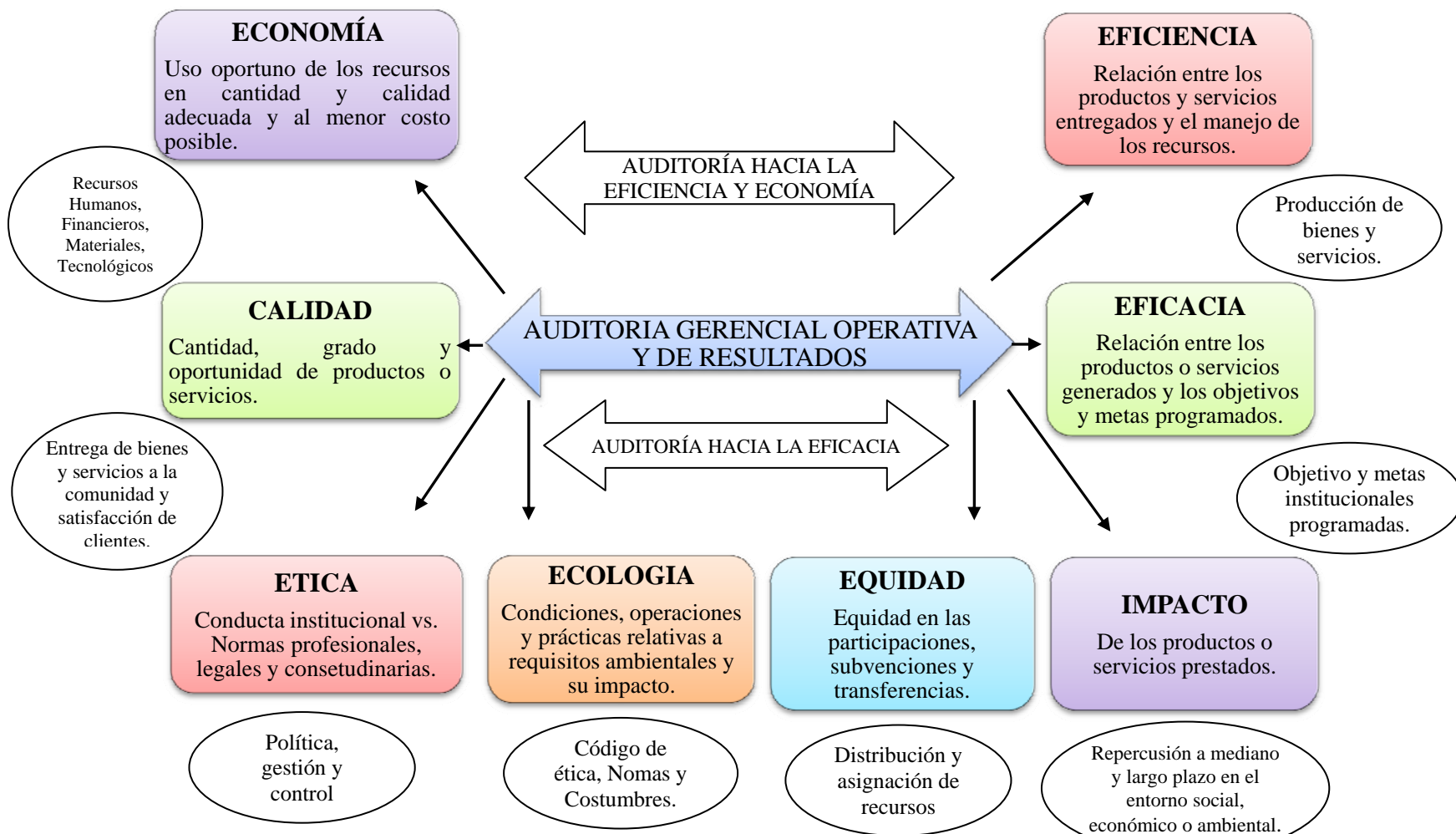
La ejecución de auditorías de gestión se proyecta con un enfoque integral, por tanto, se concibe como:

- **Auditoría de economía y eficiencia:** es la adquisición económica de los recursos y su utilización eficiente en la producción de bienes y servicios,

expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

- **Auditoría de eficacia:** está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.
- **Auditoría con enfoque gerencial-operativo y de resultados:** evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes y servicios en la calidad y cantidad esperados, y que sean útiles, y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

**Gráfico. 2.1. ENFOQUE INTEGRAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**Fuente:** Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Primera Edición, Quito, 2003

### 2.2.5. Elementos de gestión

Las empresas requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión, cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores en razón de su responsabilidad de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las seis "E", esto es, ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, EQUIDAD, ETICA Y ECOLOGIA, que a continuación se definen:

- **Economía:** es la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correcta en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.
- **Eficiencia:** es la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo.
- **Eficacia:** es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; y que sea socialmente útil.
- **Equidad:** implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las área cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los

gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.

- **Ética:** es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.
- **Ecología:** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

## 2.2.6. Gestión de riesgos

### 2.2.6.1. Definiciones

Según el libro Administración de riesgos de Rubí Mejía, establece que:

“El riesgo empresarial se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (interno o externo) que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr su objetivo estratégico y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios”<sup>3</sup>

“La gestión de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos,

---

<sup>3</sup> Mejía, Rubí, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 1ra. Edición, Colombia, 2006, Cap. I, Pág. 39.

con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos”<sup>4</sup>

### 2.2.6.2. Etapas en la gestión de riesgos

Gráfico 2.2.



Fuente: Elaborado por el autor

#### 1. Identificación de riesgos

Es la etapa más importante, ya que permite a los empleados y a la organización poner al descubierto situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentar en su actuar.

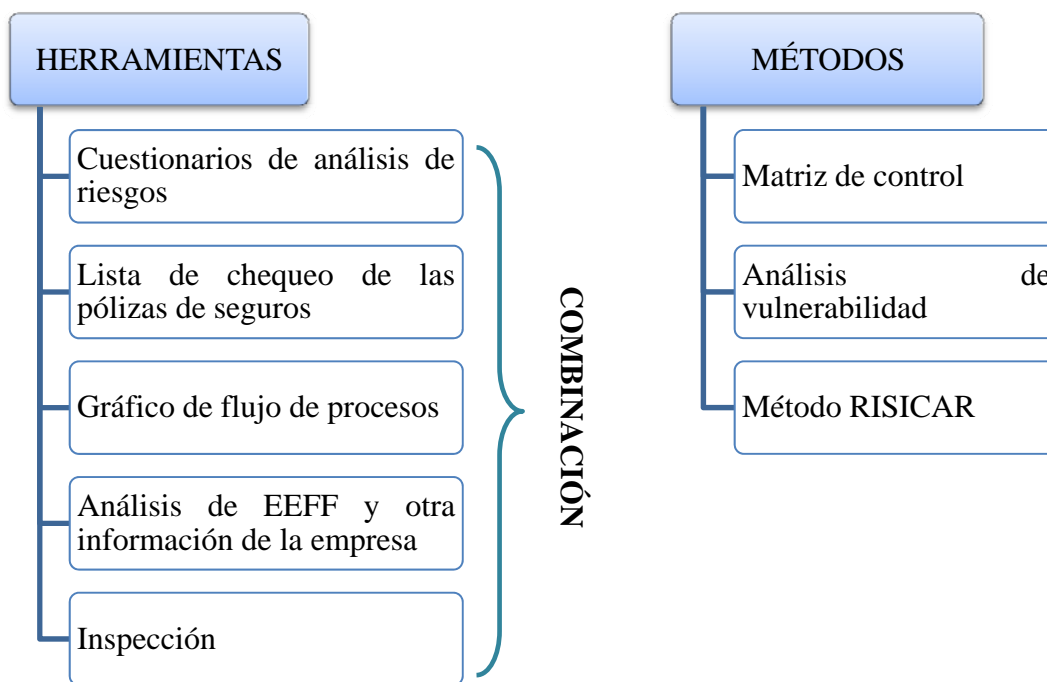
Algunos riesgos son de fácil identificación por ser relativamente visibles, mientras que otros no pueden percibirse, olvidarse o no tenerse en cuenta por el hecho de considerarlos sin importancia.

<sup>4</sup> Mejía, Rubí, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 1ra. Edición, Colombia, 2006, Cap. II, Pág. 41.

Para disminuir la posibilidad de excluir en el análisis riesgos importantes a los cuales puede verse expuesta la entidad, existen diferentes herramientas y métodos, que son los siguientes:

### Herramientas y métodos de identificación de riesgos

Gráfico 2.3.



Fuente: Elaborado por el autor

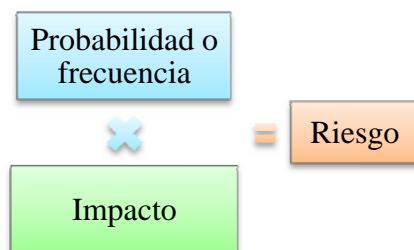
## 2. Calificación de riesgos

Una vez identificados los riesgos, se establece que tan representativos son para la organización. Para ello se realizan dos análisis:

1. Sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo o frecuencia
2. Sobre el impacto o potencial de pérdida que puede causar en caso de ocurrencia.



Gráfico 2.4.



Fuente: Elaborado por el autor

### 3. Evaluación de riesgo

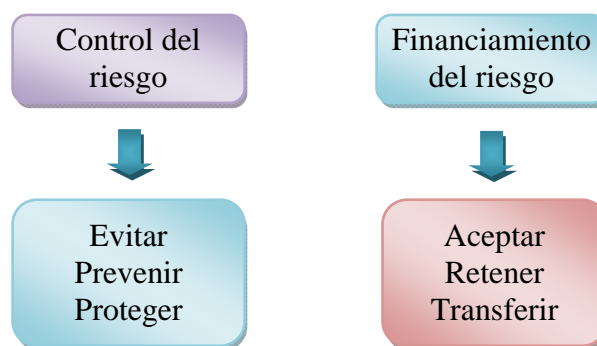
Para realizar la evaluación se parte de un modelo, que permita clasificar cada riesgo de acuerdo con su calificación. Para lo cual se utilizan criterios que pueden establecerse de acuerdo con el nivel de tolerancia al riesgo, definido por los directivos de la institución; nivel de precisión del análisis y las necesidades propias de la empresa. Estos niveles pueden ser: aceptable, tolerable e inaceptable.

### 4. Diseño de medidas de tratamiento de los riesgos

Existen dos opciones:

Gráfico 2.5.

#### Medidas de tratamiento de los riesgos



Fuente: Mejía, Rubí, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 1ra. Edición, Colombia, 2006.

Las decisiones sobre el manejo de los riesgos varían de acuerdo con cada organización y las políticas definidas, teniendo en cuenta la tolerancia al riesgo y los beneficios esperados.

## **5. Implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos**

Definidas las medidas de tratamiento se cuenta con la información necesaria para establecer los planes y acciones correspondientes, para lo cual se requiere establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asignen prioridades en su implementación; que se establezcan fechas límites, se asignen responsables y los recursos necesarios.

## **6. Monitoreo y evaluación de los riesgos**

La evaluación y el monitoreo son necesarios debido a los cambios que se generen en las organizaciones y en el entorno que los afecta, pues trae consigo oportunidades, pero a la vez nuevos riesgos. Los riesgos pueden cambiar con el tiempo, al igual que las medidas de tratamiento, que hoy pueden ser útiles y posteriormente volverse inoperantes.

Para realizar el monitoreo constante de los riesgos se necesita información sobre su ocurrencia, las pérdidas que ocasionan e información relacionada que se puede obtener al diseñar los indicadores de riesgo, ya que miden el comportamiento de los riesgos identificados respecto de la frecuencia con que ocurren y el impacto o gravedad de las consecuencias.

## 2.2.7. Similitud y diferencia con otra auditoría

Cuadro 2.1.

### AUDITORÍA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA FINANCIERA

ELEMENTOS	FINANCIERA	DE GESTION
1. Objetivo	Dictaminar los estados financieros de un período.	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, y el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos; evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones.
2. Alcance y Enfoque	Examina registros, documentos e informes contables, estados financieros. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología en las operaciones. Los estados financieros son un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
3. Participantes	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
6. Forma de Trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro, y el trabajo se realiza en forma detallada.
7. Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.
8. Informe	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros, situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales

**Fuente:** Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Primera Edición, Quito, 2003. Pág. 33.

## 2.3. COSO ERM

### 2.3.1. Definición

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficiencia y eficacia en las operaciones
- Fiabilidad de la información
- Salvaguarda de los recursos
- Cumplimiento de leyes y normas”<sup>5</sup>

### 2.3.2. Componentes del COSO ERM

**Grafico 2.6.**



**Fuente:** Pricewaterhouse Coopers, 2006

<sup>5</sup> Marco integrado, Control de Recursos y Riesgos (CORRE), Ecuador, IAI, 2006, Pág. 5.

## 1. Ambiente interno de control

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

Este componente establece:

- Una filosofía de gestión integral de riesgo
- Nivel de riesgo que la alta gerencia asume (Apetito de riesgo)
- Rol supervisor de la junta directiva en la gestión integral de riesgo
- La integridad y los valores éticos
- Una estructura de gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte
- Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados

## 2. Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos:

- La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, **con el apetito de riesgo** y niveles de tolerancia
- Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:
  - Estratégicos
  - Operacionales

- Reporte o presentación de resultados
- Cumplimiento

### **3. Identificación de eventos**

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Se identifican eventos potenciales que si ocurren pueden afectar a la entidad. Este análisis es la base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

- La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.
- En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

### **4. Evaluación de riesgos**

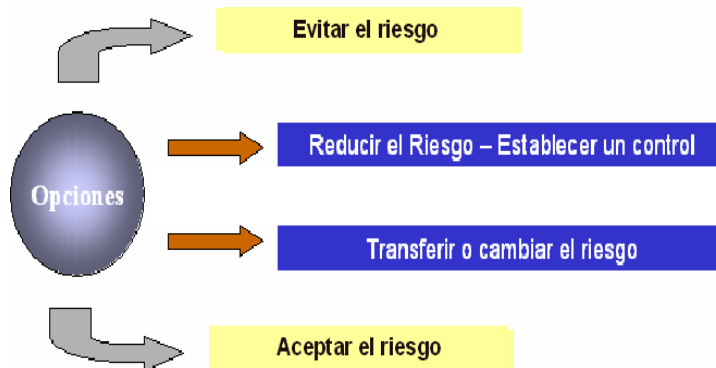
Permite que una entidad entienda el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del negocio.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

### **5. Respuesta al riesgo**

Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

Gráfico 2.7.



Fuente: Pricewaterhouse Coopers, 2006

Gráfico 2.8.

### EVALUAR POSIBLES RESPUESTAS

<p style="text-align: center;"><b>Evitar el Riesgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados</li> <li>• Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso</li> <li>• Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Compartir el Riesgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas</li> <li>• Contratación de outsourcing para procesos del negocio</li> <li>• Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Aceptar el Riesgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-asegurarse (Self-insuring) contra pérdidas</li> <li>• Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mitigar el Riesgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio</li> <li>• Diversificación de productos</li> <li>• Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo</li> <li>• Reasignación de capital entre unidades operativas.</li> </ul>

Fuente: Pricewaterhouse Coopers, 2006

## 6. Actividades de control

Políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna.

Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio

Incluye un rango de actividades, tales como:

- Aprobaciones
- Autorizaciones
- Verificaciones
- Conciliaciones
- Seguridad de los activos
- Desempeño de las operaciones
- Segregación de funciones

Diferentes tipos de controles:

- **Controles preventivos:** diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.
- **Controles detectivos:** diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes.
- **Controles correctivos:** diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos.

## 7. Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la entidad.



## 8. Supervisión y monitoreo

La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Este componente integra los siguientes factores:

- **Supervisión permanente:** autoevaluación.
- **Supervisión interna:** mediante la auditoría interna.
- **Evaluación externa:** con la participación de la auditoría externa.

La gestión de riesgos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro.

### 2.4. Muestreo en la auditoría de gestión

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

- **De Apreciación o no Estadístico:** los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.
- **Estadístico:** aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo.

Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente;
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y,
3. Evaluar los resultados de la muestra.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas corresponden con los criterios siguientes:

- La visión y misión de la entidad u organismo.
- Los objetivos y metas planteados o programados.
- El manejo eficiente y económico de los recursos.
- La calidad esperada por el usuario.
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad.
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere el caso.

## 2.5. Evidencias suficientes y competentes

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

### 2.5.1. Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

- a) **Evidencias Suficientes:** cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) **Evidencias Competentes:** cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

### 2.5.2. Clases

- a) **Física:** se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial:** es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental:** son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- d) **Analítica:** es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### 2.5.3. Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.2.**

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenida a partir de personas</li> <li>• Hechos independientes de la entidad</li> <li>• Producida por una estructura de control interno efectivo</li> <li>• Para conocimiento directo: Observación, inspección o reconstrucción</li> <li>• De la alta dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenida dentro de la entidad</li> <li>• Producida por una estructura de control interno débil</li> <li>• Por conocimiento indirecto:</li> <li>• Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejemplo: auditores internos.</li> <li>• Del personal de menor nivel.</li> </ul>

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Primera Edición, Quito, 2003, Pág. 56.

## 2.6. Técnicas y procedimientos de auditoría

### Definiciones

Las **técnicas de auditoría** son herramientas prácticas de investigación, estudio y evaluación que utiliza el auditor en base de su criterio o juicio según las circunstancias, para obtener la evidencia suficiente que fundamenta de manera adecuada los resultados de su trabajo.

Las técnicas de auditoría se complementan con los **procedimientos de auditoría** que son un conjunto de instrucciones para la investigación que se aplican en forma sistemática y lógica para que se logren los

resultados de estudio y exámenes previstos. Son tareas concretas que se dan al auditor para que obtenga la información y evidencia que sustenta su investigación, para respaldar una observación o hallazgo; para confirmar o discutir un hallazgo, observación o recomendación con la administración.

### **Relación entre técnicas y procedimientos de auditoría**

Considerando que los procedimientos de auditoría constituyen el conjunto de técnicas de investigación que el auditor aplica a la información sujeta a revisión, mediante las cuales obtiene evidencia para sustentar su opinión profesional; las técnicas constituyen un detalle del procedimiento. El auditor utiliza para realizar su trabajo un conjunto de herramientas, que se denominan técnicas de auditoría. Dado que procedimiento significa método de ejecutar alguna cosa, la aplicación de las distintas técnicas de auditoría a una actividad o área, se denomina procedimiento de auditoría.

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus resultados. Se considera importante definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditoría.

**Cuadro 2.3.**

VERIFICACION	TECNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Primera Edición, Quito, 2003, Pág. 56.

A continuación se presenta un resumen del significado de cada una de estas técnicas, según lo establecido en el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado:<sup>6</sup>

- **Comparación:** es la determinación de las similitudes o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe.
- **Observación:** es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

<sup>6</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Primera Edición en Recurso Informático, Quito, 2003, Págs. 57 y 58.

- **Rastreo:** es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.
- **Indagación:** es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- **Entrevista:** entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.
- **Encuesta:** son realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.
- **Análisis:** consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.
- **Conciliación:** consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- **Confirmación:** comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.
- **Tabulación:** consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

- **Comprobación:** consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo.
- **Cálculo:** consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
- **Revisión Selectiva:** consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.
- **Inspección:** esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

## 2.7. Papeles de trabajo

### 2.7.1. Definición

Según el Manual de Auditoría de Gestión, emitido por la Contraloría General del Estado del Ecuador establece que:

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Primera Edición en Recurso Informático, Quito, 2003, Pág. 60.



### **2.7.2. Propósitos de los papeles de trabajo**

- Fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Sirven para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, de conformidad con las NAGA.

### **2.7.3. Características**

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá datos exigidos a juicio del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Adoptar las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.

### **2.7.4. Objetivos**

- Respalda el contenido del informe.
- Cumplir con las normas de auditoría.
- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- Acumular evidencias, de los procedimientos de auditoría aplicados y de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo sea revisado por un tercero.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control y de procedimientos contables.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor

### 2.7.5. Custodia y archivos

Los papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea por legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

- a) **Archivo Permanente o Continuo:** contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes, son una fuente de información de las auditorías realizadas, además, conserva papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados nuevamente, ya que no se ha operado ningún cambio.
- b) **Archivo corriente:** se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. Este archivo se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

## 2.8. Indicadores de gestión

### 2.8.1. Definición

Según el Manual de Auditoría de Gestión, emitido por la Contraloría General del Estado del Ecuador establece que:

“Un indicador es la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.”<sup>8</sup>

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la

---

<sup>8</sup> Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Primera Edición en Recurso Informático, Quito, 2003, Pág. 70.

importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



### 2.8.2. Uso de indicadores en auditoría de gestión

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

### 2.8.3. Clasificación de los indicadores de gestión

- a) Cuantitativos y Cualitativos
- b) De uso Universal
- c) Globales, Funcionales y Específicos

#### 2.8.3.1. Cuantitativos y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) **Indicadores cuantitativos:** son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) **Indicadores cualitativos:** permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

### 2.8.3.2. De uso universal

Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, eficacia, metas, objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional, pueden clasificarse de la siguiente manera:

#### 1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información

Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

**Ejemplo:** Cálculo del indicador de ejecución presupuestaria para la compra de equipos

$$= \frac{\text{Valor desembolsado (ejecutado para la compra de equipos a junio 30 del 2009)}}{\text{Valor total asignado para la compra de equipos para el año 2009}}$$

#### 2. Indicadores estructurales

Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

**Ejemplo:** Índice de representación del nivel directivo.

$$= \frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\text{Número total de funcionarios del área a analizar}}$$

### 3. Indicadores de recursos

Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

**Ejemplo:** Ingresos - Gastos  $\longrightarrow$  Grado de cumplimiento

### 4. Indicadores de proceso

Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos
- Extensión y etapas de la planeación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

**Ejemplo:** Indicador del tiempo promedio de atención a quejas.

$$= \frac{\text{Número de días reales, o fecha de salida o respuesta a la queja}}{\text{Número total de días estimados para dar respuesta a la queja}}$$

## 5. Indicadores de personal

Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto a:

- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los bienes y servicios.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

**Ejemplo:** Indicador de la estructura de la planta de personal

$$= \frac{\text{Número de profesionales del área a analizar}}{\text{Número total de funcionarios del área a analizar}}$$

## 6. Indicadores Interfásicos

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos, ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos.
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del bien o servicio

- Número de quejas, atención y corrección.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

**Ejemplo:** Cálculo del indicador de atención a quejas

$$= \frac{\text{Número de quejas atendidas en el mes}}{\text{Número total de quejas recepcionadas en el mes}}$$

## 7. Indicadores de aprendizaje y adaptación

Se refieren a lo siguiente:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- Estudios y tareas normales de adiestramiento
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

### 2.8.3.3. Globales, funcionales y específicos

#### 1. Indicadores globales

Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.

Además, evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión.

**Ejemplos:** Producto interno bruto, ingreso per cápita, disminución de la pobreza, etc.

## 2. Indicadores funcionales o particulares

En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

## 3. Indicadores específicos

Se refieren a una función determinada, bien, área o proceso en particular.

**Ejemplo:**

$$= \frac{\text{Programas de capacitación ejecutados}}{\text{Programas presupuestados}}$$

### 2.9. Programas de auditoría

El insumo principal para la elaboración de los programas de auditoría es el memorando de planificación, que será una guía del trabajo en la fase de ejecución. Los programas sirven para asegurarse de que medios y técnicas de recolección de evidencia concuerdan con el criterio establecido.

Los programas deben ser elaborados por el auditor, con el propósito de establecer una conexión entre los objetivos y procedimientos que se aplicarán en la fase de ejecución. Es un esquema secuencial y lógico, que permite el seguimiento y supervisión del trabajo de auditoría.

#### 2.9.1. Beneficios y características de los programas de auditoría

##### Beneficios

- Relación entre los objetivos y procedimientos.
- Guía para obtener evidencia suficiente, competente y relevante.
- Permite distribuir el trabajo entre el equipo de auditoría.



- Sirve de base para documentar el trabajo realizado.
- Permite ejercer supervisión y control de calidad.

### Características

- Específicos para cada auditoría.
- Se desarrollan después de conocer la empresa y antes de recolectar evidencia.
- Pueden ser revisados en cualquier momento durante la ejecución de la auditoría.

### 2.9.2. Elementos de un programa de auditoría

Gráfico 2.9.

ELEMENTOS	Nombre del componente o subcomponente
	Objetivo y alcance de auditoría para el cual el programa esta siendo diseñado.
	Criterios de auditoría para el objetivo establecido.
	Tipos de evidencia requeridos
	Fuentes probables de evidencia
	Técnicas y procedimientos de auditoría.

**Fuente:** Elaborado por el autor

## 2.10. Pruebas de auditoría

Las pruebas varían en cada examen y sirven para que el auditor compruebe si las operaciones que se ejecutan son las adecuadas.

El auditor utiliza las pruebas para obtener evidencia suficiente y competente, orientados hacia el cumplimiento del objetivo del examen, que es emitir una opinión profesional objetiva e imparcial.

En base a los resultados de la evaluación de control interno, el auditor define, prepara y ejecuta las pruebas de auditoría. Las cuales corresponden a la selección de técnicas y herramientas más adecuadas, dentro de una serie de procedimientos de auditoría, por medio del cual se espera obtener elementos de juicio para detectar, confirmar o delimitar posibles incidencias o consecuencias que se pueden presentar en la entidad.

Para definir las pruebas de auditoría, es necesario responder al menos tres interrogantes:

- ¿Qué tipo de pruebas?
- ¿Cómo probar?
- ¿Cuánto probar?

Las pruebas que contribuyen a obtener evidencia suficiente son dos:

- 1) **Pruebas de control:** “están orientados a proporcionar la evidencia necesaria sobre la existencia adecuada de los controles, se dividen en pruebas de cumplimiento y pruebas de observación, las primeras tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad, obtenido en la evaluación de control interno, como a verificar su funcionamiento efectivo durante el periodo de permanencia en el campo”.<sup>9</sup>

“A estas pruebas se las conoce también como, de los controles de funcionamiento o de conformidad. Consecuentemente, permite verificar el funcionamiento de los controles tal como se encuentran prescritos, aseguran o confirman comprensión sobre los controles de la entidad y las segundas,

---

<sup>9</sup> Cubero Abril, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”, Cuenca – Ecuador, 2009. Pág. 196.

posibilitan verificar los controles en aquellos procedimientos que carecen de evidencia documental”.<sup>10</sup>

Gráfico 2.10.



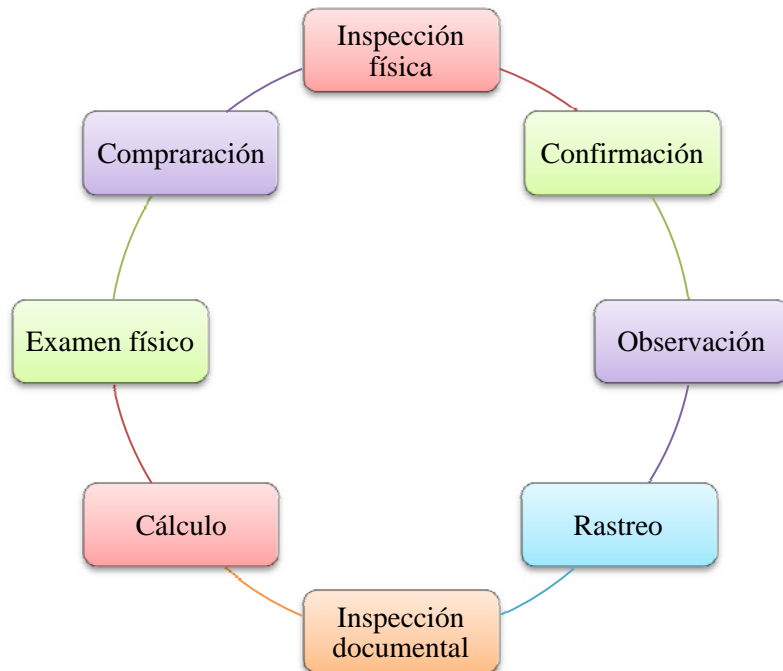
Fuente: Elaborado por el autor

- 2) **Pruebas sustantivas:** “se utilizan con mayor frecuencia en la auditoría financiera. Proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y los saldos manifestados en los estados financieros e incluyen, inspección de documentos de respaldo y de registros contables, observación física y confirmaciones de saldos”.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Cubero Abril, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”, Cuenca – Ecuador, 2009. Pág. 196.

<sup>11</sup> Cubero Abril, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”, Cuenca – Ecuador, 2009. Pág. 197

Gráfico 2.11.



Fuente: Elaborado por el autor

Existen también los procedimientos analíticos, que es la aplicación de técnicas o estrategias para revisar la documentación y resultados obtenidos de la aplicación de pruebas de control y sustantivas.

Toda la información recopilada con las pruebas, debe ser analizada y evaluada por el auditor con la aplicación de procedimientos analíticos, hasta determinar problemas e inferir desviaciones en los procesos y definir los hallazgos de auditoría.

Entre los procedimientos analíticos podemos encontrar los siguientes:

- Benchmarking
- Análisis estadístico
- Análisis, regresión y correlación
- Análisis costo beneficio
- Simulación y modelos
- Análisis comparativo con indicadores y ratios

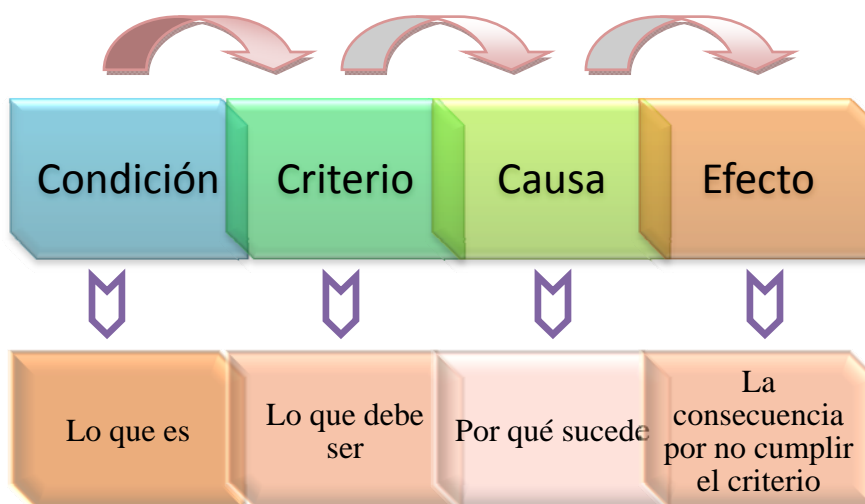
## 2.11. Hallazgo de auditoría y sus atributos

El hallazgo es cualquier situación deficiente y relevante que se determina por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes, que debe ser estructurado de acuerdo a sus atributos: condición, criterio, causa y efecto, y que sean de interés para la empresa auditada.

Un hallazgo sirve de base para una o más conclusiones, recomendaciones y desviaciones, pero no constituyen parte del mismo.

El desarrollo de los hallazgos comprende **cuatro atributos básicos**:

Gráfico 2.12.



Fuente: Elaborado por el autor

- a) **Condición:** “son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se esté aplicando o logrando, o bien, que el criterio se esté aplicando o logrando parcialmente”.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Cubero Abril, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”, Cuenca – Ecuador, 2009. Pág. 202

- b) Criterio:** “son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir, son las unidades de medida que permite la evaluación de la condición actual”.<sup>13</sup>
- c) Causa:** “es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición, o el motivo o motivos por el que no se cumplió el criterio. Basta indicar en el informe de auditoría, que determinado problema existe porque alguien no cumplió un criterio, para convencer al lector”.<sup>14</sup>
- d) Efecto:** “son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se presenta como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos”.<sup>15</sup>

## 2.12. Informe de auditoría

La fase más significativa en la auditoría de gestión es la comunicación de resultados, pues constituye el producto final de las labores ejecutadas por los auditores.

El informe de auditoría debe ser estructurado de acuerdo con ciertas características con el fin de lograr un alto grado profesional y alcanzar eficazmente los objetivos de la comunicación de resultados.

Los asuntos incluidos en el informe deben ser importantes como para justificar que se los informen y merecer la atención de los lectores.

Todos los hallazgos, comentarios y conclusiones deben estar sustentados con suficiente evidencia objetiva de los papeles de trabajo, para demostrar y probar, los fundamentos de los asuntos informados.

Los hallazgos deben ser presentados de manera convincente y las conclusiones y recomendaciones deben relacionarse a los hechos presentados. Los datos deben ser

---

<sup>13</sup> Cubero Abril, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”, Cuenca – Ecuador, 2009. Pág. 203

<sup>14</sup> Ídem

<sup>15</sup> Ídem

suficientes, para convencer a los lectores de la importancia de los hallazgos, conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

### 2.12.1. Estructura del informe de auditoría de gestión

La estructura del informe de auditoría de gestión está compuesta por lo siguiente:

- a) **Carátula:** debe contener el logotipo de la empresa, el nombre del trabajo realizado, área analizada, el periodo de cobertura, el código asignado a la auditoría, el año y número secuencial.
- b) **Índice:** es el contenido del informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de la página correspondiente.
- c) **Siglas y abreviaturas utilizadas:** consiste en un listado de las siglas y abreviaturas usadas en el informe.
- d) **Carta de presentación del informe:** sirve para presentar personalmente el informe a las autoridades de la empresa. Esta carta contiene lo siguiente:
  - Título
  - Destinatario
  - Alcance del trabajo
  - Declaración de que la auditoría está conforme a las Normas Ecuatorianas de Auditoría.
  - Firma del auditor general
  - Lugar y fecha de emisión
- e) **Capítulo I: Enfoque de la Auditoría:** en este capítulo se hará constar los datos más importantes como son: motivo, objetivos, alcance y enfoque de la auditoría, así como los componentes auditados y los indicadores utilizados.
- f) **Capítulo II: Información de la entidad:** este capítulo incluirá los siguientes temas: misión, visión, análisis FODA, base legal, estructura orgánica, objetivos de la entidad, financiamiento y funcionarios principales.

- g) **Capítulo III: Resultados generales:** incluye comentarios, conclusiones y recomendaciones relacionadas con la evaluación de la estructura de control interno, y el cumplimiento de objetivos y metas.
- h) **Capítulo IV: Resultados específicos por componente:** se presentará por cada componente y subcomponente lo siguiente:
- **Comentarios:** se relacionan con aspectos positivos de la gestión empresarial, operativa y de resultados, en relación al cumplimiento de las 6 “E”, así como las deficiencias encontradas, debiendo cuantificar los perjuicios económicos.
  - **Conclusiones:** sobre aspectos positivos y negativos de la gestión empresarial.
  - **Recomendaciones:** se emiten de manera constructiva proponiendo mejoras relacionadas con la administración de la empresa.
- i) **Capítulo V: Anexos y apéndice:** incluye gráficos, cuadros, resúmenes, parámetros e indicadores de gestión, el cronograma de cumplimiento de recomendaciones, etc.

### 2.13. Código de ética del auditor

El propósito del Código de Ética del Instituto de Auditores Internos (IIA) es el de promover una cultura ética en la profesión global de auditoría interna. Es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de auditoría interna ya que ésta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre los riesgos, los controles y el gobierno. El Código de Ética se aplica tanto a las personas como a las entidades que suministran servicios de auditoría interna.

La fidelidad al código de ética profesional es el manual de conducta de los auditores internos, para cumplir con sus obligaciones profesionales y para las actividades que afectan al punto de vista del público sobre la profesión.

Se espera que los auditores apliquen y cumplan los siguientes principios:



- **Integridad:** la integridad de los auditores establece confianza y por consiguiente, provee la base para confiar en su juicio.
- **Objetividad:** los auditores exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Los auditores hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.
- **Confidencialidad:** los auditores respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- **Competencia:** los auditores aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría.

La fidelidad al código de ética es un requisito indispensable para mantener la calidad del auditor. En forma resumida, el código se detalla a continuación:

- Tiene la obligación de actuar con honestidad y diligencia en la ejecución de sus obligaciones y responsabilidades.
- Respetar y contribuir a los objetivos legítimos y éticos de la organización.
- No participarán a sabiendas de una actividad ilegal o de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría interna o de la organización.
- Debe mantener la confianza, demostrando lealtad sobre las materias concernientes a los asuntos de la entidad.
- Debe rehusar tomar parte de una actividad que pueda estar en conflicto con los intereses de la empresa, que puede perjudicar su capacidad para llevar a cabo objetivamente sus actividades.

- No debe aceptar honorarios o regalos de ningún empleado, proveedor o contratista de la entidad.
- Debe ser prudente en la utilización de la información adquirida en el curso de su trabajo.
- Al emitir una opinión, debe poner el máximo cuidado en obtener evidencias suficientes para garantizar dicha emisión.
- Al informar, debe revelar todos los hechos significativos que conozca y que, si no fueran revelados distorsionarían el informe de los resultados de las operaciones bajo la revisión, o permitirían prácticas ilegales.
- Debe continuar buscando la mejora de la calidad y eficacia.

## 2.14. Fases del proceso de la auditoría de gestión

En la ejecución de la auditoría de gestión se establece la aplicación de diferentes fases complementarias, las mismas que se deben cumplir de manera ordenada y eficiente.

Los procesos de auditoría varían dependiendo de cada país.

**Gráfico 2.13. FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN OTROS PAÍSES**

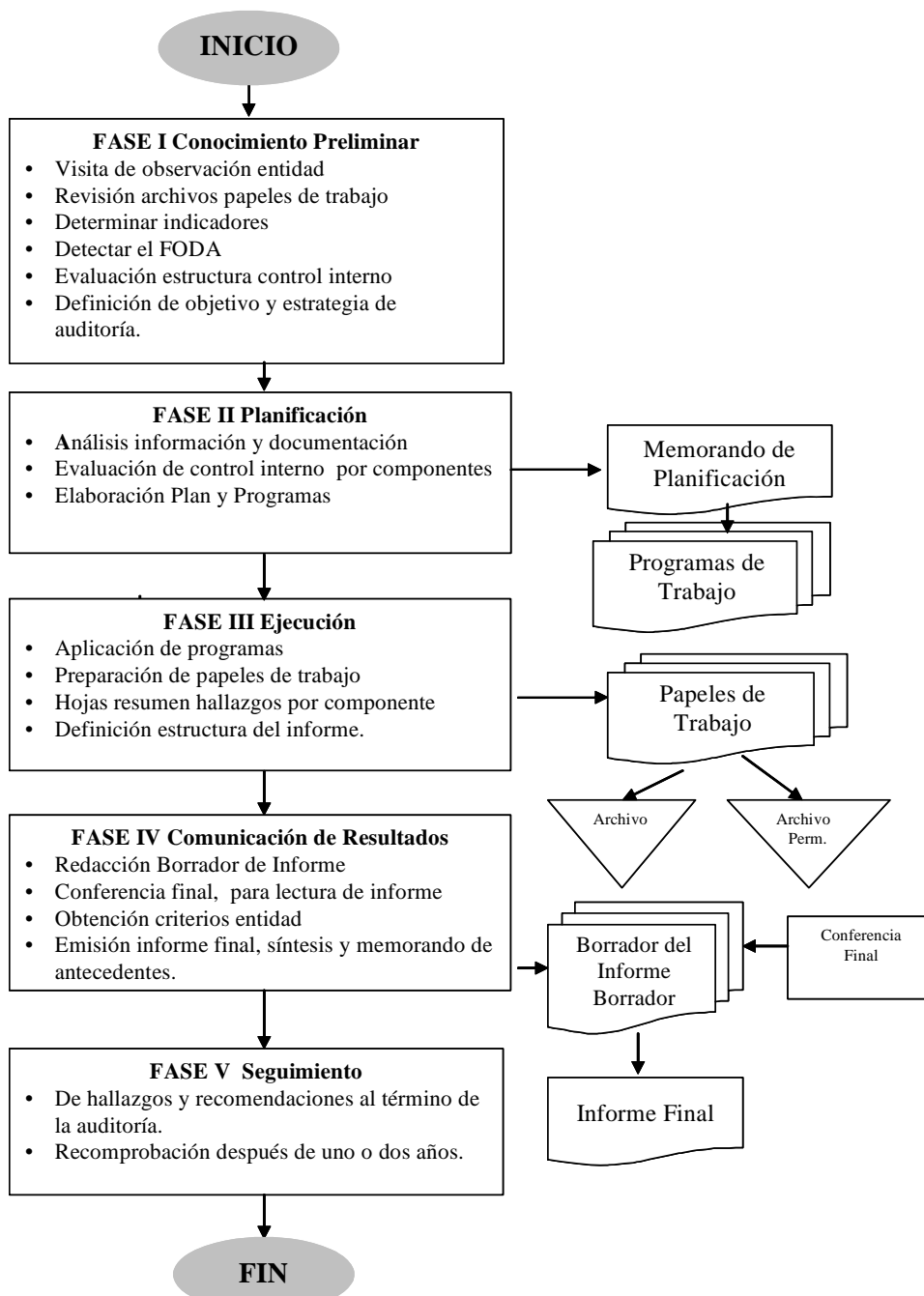


**Fuente:** Elaborado por el autor

En nuestro trabajo de investigación aplicaremos el proceso de la auditoría de gestión que se emplea en la CGE, los mismos que son los siguientes:

Gráfico 2.14.

### FLUJO DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Primera Edición, Quito, 2003

**FASE I: Conocimiento preliminar:** el objetivo es obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados a un costo y tiempo razonables.

Las actividades a desarrollar en esta fase son:

1. Visitar las instalaciones, para visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías anteriores, recopilando información sobre:
  - La visión, misión, objetivos y plan estratégico.
  - La actividad principal.
  - La situación financiera.
  - La estructura organizativa y funciones.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión.
4. Detectar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización.
5. Evaluación de la estructura de control.
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

**FASE II: Planificación:** orienta la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos, el alcance del trabajo por desarrollar, indicadores de gestión, los recursos necesarios, presupuesto de tiempo y costos estimados, etc.

Las tareas son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
2. Evaluación de control interno específica.

3. Elaboración del Memorando de Planificación.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados.

**FASE III: Ejecución:** se ejecuta propiamente la auditoría, se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe.

El equipo multidisciplinario realizará las siguientes tareas típicas:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente.
2. Preparación de los papeles de trabajo.
3. Elaboración de hojas de hallazgos significativos por cada componente examinado.
4. Definir la estructura del informe de auditoría.

**FASE IV: Comunicación de resultados:** revelará las deficiencias existentes y los hallazgos positivos cuyas conclusiones se expondrá en forma resumida, así como, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.

Las actividades de esta fase son:

1. Redacción del informe de auditoría.
2. Comunicación de resultados.

**FASE V: Seguimiento:** con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades, con el siguiente propósito:

- a) Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe.
- b) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado.

## **CAPÍTULO III**

### **APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

#### **3.1. Introducción**

En este capítulo se aplica las cinco fases de auditoría de gestión a la empresa ITALIMENTOS Cía. Ltda.

En la primera fase de conocimiento preliminar se realizó la visita a las instalaciones de la empresa, con el fin de obtener información suficiente que nos permita conocer las actividades que realiza, su historia, misión, visión, marco legal, estructura orgánica; además se ejecutó un análisis FODA y un cuestionario preliminar de control interno.

La fase de planificación iniciamos con la revisión de la documentación obtenida en la fase anterior, se desarrolla la evaluación específica de control interno, los programas de trabajo y el memorando de planificación.

En la fase de ejecución se puso en práctica todo lo planificado, y conforme la auditoría se desarrolló, se procedió a realizar los papeles de trabajo y las hojas de hallazgos, además se realizó la estructura del informe.

En la cuarta fase, comunicación de resultados se redactó el informe final en el cual se exponen las conclusiones, comentarios y recomendaciones, conforme a los resultados obtenidos durante la ejecución del examen.

En la fase de seguimiento se elaboró el cronograma de cumplimiento de las recomendaciones, en el cual se establecen los responsables y el tiempo de cumplimiento de las recomendaciones realizadas.

#### **3.2. FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

##### **3.2.1. Orden de trabajo provisional**



**OFICIO:** 001

**ASUNTO:** ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

**FECHA:** Cuenca, 07 de Octubre de 2010

Señores

Tania Robles

**SUPERVISOR DEL EQUIPO**

Mariela Simbaña

**JEFE DE EQUIPO**

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con lo previsto en el Plan de Trabajo de la Unidad de Auditoría Interna del presente año, dispongo a ustedes la realización de la “Auditoría a la Gestión de los Departamentos Financiero Administrativo y Talento Humano”, de ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

El alcance del examen cubre el período 2009 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) del Departamento Financiero Administrativo (Área de Contabilidad – Archivo Histórico) y Departamento de Talento Humano. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad en el área examinada.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la entidad, en lo atinente a los Departamentos Financiero Administrativo y Talento Humano, determinando las áreas de resultado clave (ARC), a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

Mariela Simbaña

**JEFE DE EQUIPO**

**Oficio No. 002**

**Sección:** Departamento Financiero Administrativo  
y Talento Humano

**Asunto:** Notificación inicio de examen

Cuenca, 08 de Octubre de 2010

Señor

Lautaro Jetón

**GERENTE GENERAL DE ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

Presente

De mi consideración:

Notifico a usted, que la Unidad de Auditoría, inició la Auditoría de Gestión al Departamento Financiero Administrativo y de Talento Humano, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009.

Los objetivos generales del examen son:

- Determinar la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos de la dirección del Departamento Financiero Administrativo en el área de Archivo Histórico y el Departamento de Talento Humano.
- Evaluar la confiabilidad del sistema de control interno así como la gestión de riesgos.
- Verificar el cumplimiento de disposiciones legales aplicables al área examinada.


Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por: Tania Robles, Supervisora, Mariela Simbaña, Jefe de Equipo: por lo que agradeceremos disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente

Mariela Simbaña

**JEFE DE EQUIPO**

### 3.2.2. Cédula narrativa

	<b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 001</b>
<p><b>Componente sujeto a examen:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA  <b>Período examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2009.</p>		
<p>Una vez aprobada la solicitud para ejecutar la auditoría de gestión a ITALIMENTOS Cía. Ltda., se procedió a enviar la orden de trabajo preliminar cumpliendo con todos los requisitos para ejecutar el examen.</p> <p>La auditoría se aplicará en el Departamento Financiero Administrativo en el área de Archivo Histórico y el Departamento de Talento Humano.</p> <p>Con el fin de lograr un trabajo eficiente nos designaron un responsable, Ing. Gabriel Arévalo Jefe del Departamento Financiero Administrativo, quien nos proporcionará la información necesaria y nos guiará durante el desarrollo de la auditoría.</p> <p>De la visita realizada a ITALIMENTOS CÍA. LTDA., acompañadas del Ing. Gabriel Arévalo se observó que la actividad principal de la institución es la producción y comercialización de embutidos, siendo su principal fuente de ingreso; contando con una diversidad de productos. Además vale mencionar que otro ingreso que percibe proviene de los cortes de carne.</p> <p>ITALIMENTOS CÍA. LTDA., está conformado por los siguientes Departamentos: Gerente General, Sub Gerente General, Jefe de Compras, Coordinador de Aseguramiento de la Calidad, Asesor Legal, Jefe de Sistemas, Jefe de Talento Humano, Gerente Comercial, Gerente Financiero Administrativo, Gerente de operaciones, etc.</p> <p>Es importante señalar que la empresa cuenta con la infraestructura, maquinaria y tecnología necesaria, siendo éstos de última generación.</p>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles  <b>Elaborado por:</b> Mariela Simbaña</p>		<p><b>Fecha:</b> 11 de Octubre de 2010</p>



**CÉDULA NARRATIVA**

**P/T # 002**

**Componente sujeto a examen:** ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

**Período examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2009.

**DATOS GENERALES:**


- La materia prima utilizada para la producción proviene de los siguientes países: EEUU, Chile y Brasil. El material para el empaque proviene de Alemania.
- La empresa labora con 330 empleados.
- Los empleados de producción están en la obligación de lavarse las manos cada dos horas durante su jornada de trabajo.
- El personal Administrativo labora 8 horas diarias; en el horario de 08:00 a 13:00 y de 15:00 a 18:00.
- El personal Operativo labora doble jornada diaria; en el horario de 06:00 a 14:00 y de 12:00 a 20:00.
- La vestimenta de los trabajadores de producción es de color blanca, compuesto de: botas, pantalón, camiseta gruesa, cofa, tipo pasamontañas, guantes y tapabocas.
- Su principal competencia es la EUROPEA.
- La empresa ITALIMENTOS, cuenta con una estructura jerárquica, análisis FODA, plan estratégico, indicadores de eficiencia, sistemas de control interno en algunas áreas y con un Reglamento Interno de Trabajo.
- La empresa no ha realizado auditorías anteriormente.

**(Ver Anexo 1)**

**Supervisor:** Tania Robles

**Fecha:** 11 de Octubre de 2010

**Elaborado por:** Mariela Simbaña

	<b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 003</b>
<b>Componente sujeto a examen:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA. <b>Período examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2009.		
<b>DATOS GENERALES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa ha obtenido reconocimientos por contribuir con el medio ambiente de la siguiente manera:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recicla la mayor parte de productos como es el caso de los huesos, los cuáles van a hornos para generar combustión.</li> <li>○ Control del uso del agua con micro elementos técnicos que hacen que los productos que van por la alcantarilla pasen a un pozo y se limpian antes de ir a las alcantarillas.</li> <li>○ Reciclan cartones de las importaciones.</li> </ul> </li> <li>• La publicidad es realizada por el departamento de marketing el cual hace un estudio de mercado y tienen un objetivo y las inversiones van exclusivas para tal propósito.</li> <li>• Los cargos a ocupar son asignados por méritos profesionales y por perfil.</li> <li>• La matriz está ubicada en la ciudad de Cuenca y se ha expandido a dos ciudades como Quito y Guayaquil.</li> <li>• La empresa elabora más de cuarenta y cinco productos en tres líneas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Línea tradicional</li> <li>○ Línea Premium</li> <li>○ Línea Súper Premium. <span style="float: right;"><b>(Ver Anexo 1)</b></span></li> </ul> </li> </ul>		
<b>Supervisor:</b> Tania Robles	<b>Fecha:</b> 11 de Octubre de 2010	
<b>Elaborado por:</b> Mariela Simbaña		

### 3.2.3. Aspectos generales de la empresa

#### 3.2.3.1. Reseña Histórica



Esta empresa nació hace 21 años, a raíz de la necesidad de que el mercado no tenía una variedad de productos cárnicos.

La idea se cristalizó con el apoyo de Susana Baculima esposa del Sr. Lautaro Jeton fundador y gerente general de la empresa, cuyos padres eran distribuidores mayoristas de reses. De esta manera buscaron una forma de mantener y procesar la carne para dar un mejor servicio a sus clientes.

ITALIMENTOS, es una empresa caracterizada desde su origen por su responsabilidad social, espíritu innovador y vanguardista que los ha ubicado como líder en su ramo, siempre buscando en todos sus productos, la más alta calidad con el uso de las mejores materias primas, con procesos definidos en todos los pasos, para lograr un producto final de excelente sabor y calidad, que llene las expectativas de sus consumidores en todo el país.

ITALIMENTOS tuvo como instalaciones iniciales un pequeño local ubicado en el sector Yanuncay de la ciudad de Cuenca, en el cual con un personal de 4 colaboradores se elaboraban artesanalmente salchichas y chorizos, así como también se comercializaban chuletas y carnes crudas, teniendo como destino final la ciudad de Cuenca y algunas zonas de la provincia de El Oro.

Debido a la acogida entre sus clientes y colaboradores, surgió la necesidad de un nombre que los identificara, y es así como en el mes de Febrero de 1989, nace **EMBUTIDOS LA ITALIANA**.

Poco a poco la aceptación por sus productos fue creciendo, debido a que siempre han cumplido el compromiso de ofrecer a sus consumidores productos de la mejor calidad y a precios accesibles.

De las crisis surgen las grandes oportunidades, y es así que en la segunda mitad de la década de los 90, época marcada por innumerables problemas para el país, La Italiana, afrontó los riesgos con responsabilidad, inteligencia y dinamismo, para salir airosa y fortalecida, ubicándolos como una empresa líder en la región y con una participación de mercado importante a nivel nacional.

Debido a su crecimiento, en el año 1997 se ven en la necesidad de ampliar sus instalaciones, y para tal fin, se adquieren terrenos ubicados en el parque industrial Machángara en Cuenca, donde luego de un largo período de diseño y construcción, en el que intervino un numeroso equipo de expertos tanto nacionales como extranjeros se pone al servicio de la comunidad su nueva Planta industrial el 7 de Diciembre del 2002. Esta planta es considerada como una de las más modernas del país por su diseño y facilidades técnicas, así como por la maquinaria alemana de última generación con la que ha sido dotada, llenando así los requisitos de infraestructura necesarios para cumplir las Buenas Prácticas de Manufactura BPM.

Era una empresa unipersonal pero en marzo de 2010 pasa a ser una compañía legalmente constituida, convirtiéndose hoy en ITALIMENTOS Cía. Ltda.

### 3.2.3.2. Nueva imagen de ITALIMENTOS Cía. Ltda.

Gráfico 3.1.



**Fuente:** Elaborado por el autor

La fábrica de Embutidos La Italiana renovó su imagen como Alimentos La Italiana, la empresa ha presentado una serie de estilos de imagen que han marcado un camino de evolución y crecimiento, y han servido para afrontar distintas etapas comerciales.

Los valores de la marca han sido siempre el mejor sabor, altos estándares de calidad y precios justos.

Este cambio significa una diversificación de su portafolio de productos, consolidándose de esta manera como industria alimentaria que busca el deleite de los consumidores y la calidad del producto.

Además, cuenta con una nueva línea de productos semipreparados como filetes de carne, pollo y otros, que solo hay que calentar, cuyo objetivo es que el cliente ahorre tiempo.


Cuentan con cuatro puntos de venta o Italdelis en el Parque Industrial, en la avenida Solano, en el sector de Fátima y en San Sebastián.


Como proyecto tienen previsto extenderse con nuevos locales a Quito y Guayaquil, para el próximo año se contará con un Italdeli en Guayaquil, y el 2012 en Quito.



Sin embargo, sus productos también se venden en cadenas de Supermercados a nivel nacional, como mega tiendas Santa María en Quito y en los 120 locales de TIA a nivel nacional.

### 3.2.3.3. Escritura de constitución y cambio de denominación

	<b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 004</b>
<p><b>Componente sujeto a examen:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA.  <b>Período Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2009.</p>		
<b>ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN</b>		
<p>ITALIMENTOS CÍA. LTDA, es constituida en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, República del Ecuador, el 1 de marzo del 2002, ante el Dr. Rubén Vintimilla Bravo, Notario Público Segundo de este cantón. El capital social de la Compañía es de mil dólares de los Estados Unidos de América dividido en mil participaciones iguales e indivisibles del valor de un dólar cada uno. El capital social podrá ser aumentado por resolución de la Junta General y los socios tendrán derecho preferente para suscribirlo en proporción a sus participaciones, a no ser que la Junta General acordare lo contrario.</p> <p>La compañía tendrá una duración de cincuenta años contados desde la fecha de inscripción de este contrato en el registro mercantil.</p> <p>Objeto social: la compañía tiene por objeto la elaboración de productos cárnicos para consumo humano, como son: salchichas, salamis, jamones, mortadela, carne en general, ya sea al natural o ahumada, o en cualquier otra forma de preparación.</p> <p>La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y por consiguiente se sujetará a las leyes ecuatorianas.</p>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles   <b>Elaborado por:</b> Mariela Simbaña</p>		<p><b>Fecha:</b> 13 de Octubre de 2010</p>

	<b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 005</b>
<p><b>Componente sujeto a examen:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA.  <b>Período Examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2009.</p>		
<p><b>ESCRITURA DE CAMBIO DE DENOMINACIÓN Y REFORMA DE LOS ESTATUTOS</b></p>		
<p>En la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, a los veinte y ocho días del mes de agosto del año dos mil nueve, ante el Dr. Eduardo Palacios, Notario Noveno del Cantón Cuenca, se realiza el registro de escrituras públicas que contiene el CAMBIO DE DENOMINACIÓN Y REFORMA A LOS ESTATUTOS de la compañía EMBUITALIANA CÍA. LTDA., que mediante sesión solemne del quince de agosto del 2009, la Junta General Universal de Socios de la Compañía resolvió aprobar la reforma de dicho estatuto.</p> <p>De esta forma queda inscrito el documento y la Resolución No. SC.DIC.C.09. 777 de la Intendencia de Compañías de Cuenca, de fecha 22 de diciembre del dos mil nueve, bajo el No. 22 del REGISTRO MERCANTIL, queda archivado la segunda copia de la escritura pública de cambio de denominación de la Compañía EMBUITALIANA CÍA. LTDA., por la de ITALIMENTOS CIA. LTDA.</p>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles</p> <p><b>Elaborado por:</b> Mariela Simbaña</p>	<p><b>Fecha:</b> 13 de Octubre de 2010</p>	

### 3.2.3.4. Dependencias de la empresa

La empresa ITALIMIENTOS Cía. Ltda., cuenta con diez departamentos principales cuyas actividades principales son:

- **Gerente General**

Encargado de la administración y dirección de la empresa.

- **Sub Gerente General**

Apoya al gerente general en las decisiones tomadas.

- **Jefe de Compras**

Se encarga de la compra de productos cárnicos y no cárnicos, como también de los productos y servicios que cada departamento de la entidad requiera ya sean nacionales o importados.

- **Coordinación y Aseguramiento de la calidad**

Se encarga de la revisión y control de los productos que fabrica y comercializa desde su inicio de fabricación hasta los puntos de venta.

- **Asesor legal**

Brinda asesoría al gerente general y a los demás departamentos, se encarga de la recuperación de cartera, trámites legales, escrituras, compras, ventas y todo tipo de problema laboral.

- **Jefe de Sistemas**

Da mantenimiento al hardware y software del sistema de la entidad, como también a todos los equipos.

- **Jefe de Talento Humano**

Es la encargada de la selección y capacitación del personal, como también de crear un ambiente adecuado de trabajo y de generar las respectivas nóminas para los pagos correspondientes de los empleados.

- **Gerente comercial**

Se encarga del marketing, y de la distribución de los productos en las zonas del austro, norte, costa y clientes especiales.

- **Gerente Financiero Administrativo**

Es la principal función de la entidad, ya que provee a la misma de recursos suficientes para el normal funcionamiento y la máxima optimización de los recursos.

- **Gerente de Operaciones**

Se encarga de la administración de la planta productiva.

### **3.2.3.5. Marco Legal**

La Empresa ITALIMENTOS CÍA. LTDA., en uso de sus atribuciones de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 64 del Código de Trabajo establece el presente Reglamento Interno de Trabajo, que regirá en todas las dependencias que la compañía posee y en las que crearen en el futuro, en cualquier parte de la República.

A continuación detallamos algunos de ellos:

- Los trabajadores prestarán sus servicios de acuerdo a los horarios y turnos establecidos para el efecto, a fin de que, por la naturaleza de la actividad de la compañía no se interrumpan sus servicios.
- Los trabajadores que presten servicios en turnos, estarán especialmente obligados a: permanecer en el puesto de trabajo, ejecutando sus labores específicas hasta que el trabajador reemplazante asuma dichas funciones
- En el caso de labores realizadas en horas suplementarias o extraordinarias, éstas deberán ser autorizadas previamente por el jefe superior inmediato, y se deberá llenar el formulario correspondiente con detalle de las mismas para que éstas sean canceladas conforme a ley.

- Los permisos para faltar a sus labores por razones particulares deberán solicitarse por escrito, justificándose el motivo que lo requiera y por lo menos con 24 horas de anticipación a la oficina de Talento Humano.
- Los trabajadores recibirán su remuneración en forma mensual y/o quincenal, dependiendo de la sección a la que pertenezca, al igual que los beneficios sociales previstos por la Ley.

## **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

- Los empleados y obreros están obligados a acatar medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y Código del Trabajo.
- Los empleados deberán presentarse a sus labores con puntualidad, desempeñar el servicio bajo la dirección del empleador, ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Los trabajadores deberán poner en conocimiento del representante de la compañía o de sus jefes inmediatos, de las enfermedades contagiosas que lo padezcan, tan pronto como se enteren de las mismas.
- Comunicar al representante de la compañía o jefe inmediato, las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños y perjuicios a la empresa.
- La formación y capacitación al personal es obligatoria, así como la participación en el proceso de mejora continua de calidad y productividad del empleador ITALIMENTOS y sus trabajadores deben asistir puntualmente a los cursos.
- Los trabajadores están obligados a utilizar adecuadamente el vestido de trabajo y las prendas de protección que sean entregadas a cada uno de ellos.
- Los choferes y quienes entre sus funciones cumplan esta actividad están obligados a conocer y observar estrictamente las leyes y reglamentos de tránsito y no deberán transportar a personas extrañas al servicio de la compañía.

## **PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES**

- Está prohibido a los trabajadores de la compañía ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la seguridad colectiva y de la empresa.
- Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, con excepción de las personas que cumplen las funciones de seguridad.
- Suspender o interrumpir el trabajo propio o el de los compañeros, salvo en casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente comprobados.
- Recibir visitas en el trabajo y tratar asuntos particulares durante las horas laborables.
- La ropa de trabajo entregado por el empleador no podrá ser usado fuera del lugar de trabajo, ni entregado a personas ajenas a la empresa.
- Introducir al trabajo bebidas embriagantes, drogas, armas, explosivos, así como radios, receptores, celulares y objetos que puedan considerarse peligrosos.
- Presentarse en estado de embriaguez o bajo el efecto de estupefacientes.
- Abandonar su puesto de trabajo, salvo la autorización de sus superiores.
- Fumar en las instalaciones de la empresa.
- Servirse alimentos en los puestos de trabajo, con excepción del área designada para este efecto.
- Marcar la tarjeta o registrar la asistencia del compañero de trabajo.

## **OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR**

- Cumplir con las obligaciones establecidas en las leyes vigentes.
- Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento desde el punto de vista higiénico y de salud.
- Conceder los permisos respectivos para la atención médica de su personal, conforme dispone la ley.
- Escuchar a través de sus representantes, todos y cada uno de los reclamos y sugerencias que puedan presentar tanto a empleados como obreros.

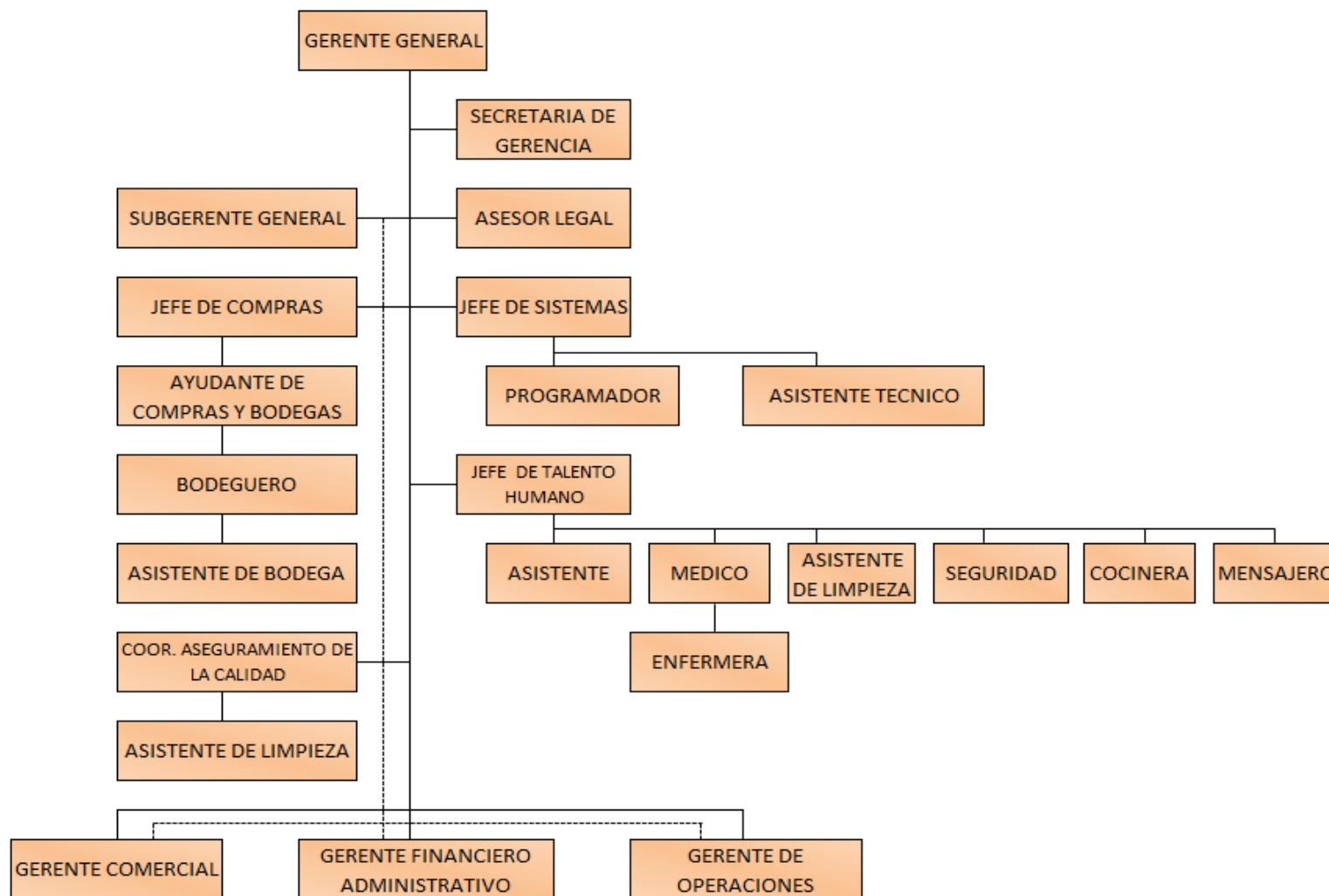
- Tratar a los trabajadores con el respeto y consideración que se merece.
- Proporcionar, renovar y mejorar a los trabajadores, los materiales necesarios para el desempeño de sus actividades.

### **PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR**

- Autorizar o permitir la colocación y distribución de propaganda política en los puestos de trabajo.
- Imponer multas a los trabajadores que no sean las previstas en este reglamento interno de trabajo.
- Negarse a pagar cumplidamente los salarios y saldos de los trabajadores y empleados, salvo caso de fuerza mayor.
- Retener más del 10% de la remuneración diaria por concepto de multas.

### 3.2.4. Organigrama funcional

Gráfico 3.2.



Fuente: Italimentos Cía., Ltda.



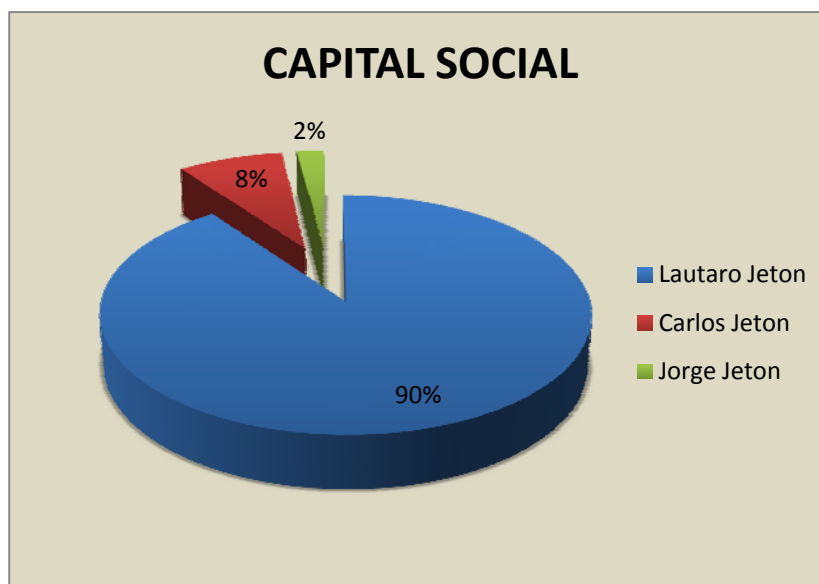
### 3.2.5. Estructura del capital

El capital social se halla suscrito y pagado de la siguiente forma:

- a) Manuel Lautaro Jeton Suscal, suscribe novecientas participaciones del valor de un dólar cada una, que asciende a novecientos dólares.
- b) Carlos Andrés Jeton Baculima suscribe ochenta participaciones del valor de un dólar cada una, que asciende a ochenta dólares.
- c) Jorge Eduardo Jeton Suscal, suscribe para sí veinte participaciones del valor de un dólar cada una, que asciende a veinte dólares.

Total del capital social mil dólares.

**Gráfico 3.3.**



**Fuente:** Elaborado por el autor

### 3.2.6. Análisis FODA

Cuadro 3.1.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee tecnología alemana de última generación.</li> <li>• Profesionales extranjeros especializados en las diferentes áreas.</li> <li>• Buen ambiente laboral en las diferentes áreas.</li> <li>• Colaboración y Coordinación entre departamentos.</li> <li>• Compromiso por parte de la Gerencia en ofrecer diversidad y calidad de sus productos.</li> <li>• Cuenta con una de las plantas más modernas del país por su diseño y facilidades técnicas.</li> <li>• Dispone de una página WEB (<a href="http://www.laitaliana.com.ec">www.laitaliana.com.ec</a>).</li> <li>• Dispone de flota de camiones.</li> <li>• Manual de Políticas Internas.</li> <li>• La empresa cuenta con objetivos cuantificables por cada área.</li> <li>• Cuenta con una adecuada señalización interna eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de áreas de parqueo.</li> <li>• No existe un departamento de Auditoría Interna.</li> <li>• La infraestructura del área administrativa es reducida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa líder en la comercialización y fabricación de embutidos y cárnicos a nivel nacional.</li> <li>• Cuenta con Buenas Prácticas de Manufactura BPM, es la inocuidad de los alimentos, es decir, son libres de contaminación y nutritivos.</li> <li>• Trabaja con Norma ISO 9001.</li> <li>• Obtuvo un reconocimiento por haber implementado Buenas Prácticas Ambientales en el proceso productivo.</li> <li>• Capacidad de expansión física e infraestructura para servir mejor y cubrir la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incurción de nuevos competidores y crecimiento continuo de la competencia.</li> <li>• Problemas arancelarios.</li> <li>• Inflación</li> <li>• Cierre de importaciones de la materia prima en cárnicos para la producción.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por el autor

### 3.2.6.1. Análisis de la Matriz FODA

- **Factores internos**

En cuanto a las fortalezas y debilidades de la empresa ITALIMENTOS Cía. Ltda., supera el margen de seguridad en 0,86 demostrando que la empresa cuenta con grandes fortalezas haciendo que pueda trabajar con mayor eficiencia.

- **Factores externos**

De acuerdo a las oportunidades y amenazas que tiene la empresa se puede apreciar que también supera el margen de seguridad en 0,29 demostrando que la entidad tiene grandes oportunidades en el mercado para lograr un mayor desarrollo. (Ver anexo 2)

### 3.2.7. Plan estratégico

#### **Visión**

Ser líderes a nivel Nacional en la producción y comercialización de alimentos sanos y nutritivos en su segmento, con productos elaborados con la más alta tecnología de acuerdo a normas de calidad reconocidas internacionalmente, respetuosos del medio ambiente y de nuestro entorno, contribuyendo al desarrollo del país, con un equipo de trabajo comprometido e innovador que satisfaga adecuadamente las necesidades de nuestros consumidores.

#### **Misión**

Alimentar y servir con satisfacción.

#### **Objetivos estratégicos**

##### **Objetivo general**

Incrementar para Diciembre 2010 la facturación de la empresa en un 20% con un crecimiento en las ciudades de Quito y Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

- Retener los clientes en la región Austro.
- Mejorar la eficiencia del personal.
- Brindar productos de calidad que genera confianza al consumidor.
- Lograr un reconocimiento de la marca a nivel nacional.

### **Valores**

- × Integridad
- × Innovación
- × Responsabilidad
- × Solidaridad

### **Políticas empresariales**

- No suspender o interrumpir el trabajo propio o el de los compañeros.
- No recibir visitas en el trabajo y tratar asuntos particulares durante las horas laborables.
- No fumar en las instalaciones de la empresa.
- No servirse alimentos en los puestos de trabajo.
- No marcar la tarjeta o registrar la asistencia del compañero de trabajo.
- No cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude o cualquier otro que sea sancionado por la ley y realizado aún por compañeros.
- No tomar fotografías en la parte interior o exterior de la empresa.

### **Estrategias institucionales**

- Ofrecer incentivos a los clientes.
- Estrechar relación con sus clientes mediante capacitación y asesoría.
- Capacitación constante a todo el personal.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Lograr la calificación ISO 9001.
- Supervisión permanente del proceso productivo.
- Realizar un estudio de mercado.
- Implementar campañas publicitarias.

### **Acciones**

- Proporcionar descuentos a los clientes por pronto pago.
- Dar incentivos a los clientes por su volumen de compra tales como: letreros, exhibidores, camisetas, gorros y frigoríficos.
- Contratar personal para que capaciten a los clientes sobre los beneficios de los productos.
- Contestar las inquietudes recibidas a los clientes a través de intranet.
- Contratar profesionales para que capaciten a los empleados de producción cada mes y al personal de administración de manera trimestral en normas ISO y BPM.
- Enviar a personal necesario para que reciban cursos de capacitación fuera de la ciudad o del país.
- Aplicar un cuestionario de evaluación al personal en forma mensual.

- El supervisor debe verificar el cumplimiento del programa de actividades que los trabajadores deben desarrollar, y comunicar a las autoridades correspondientes las falencias encontradas.
- Importar materia prima calificada (productos cárnicos y no cárnicos).
- Trabajar con maquinaria, herramientas e instrumentos requeridos por la norma, por ejemplo: mesas especiales, uniformes blancos, desinfectantes, cámaras esterilizadoras.
- El supervisor debe estar en la planta de producción durante todo el proceso productivo y emitir un informe.
- Utilizar cámaras de vigilancia en el área de producción.
- Realizar encuestas telefónicas a los consumidores en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, para conocer sus gustos y preferencias y cubrir esos mercados.
- Hacer publicidad en medios como: radio, televisión y prensa escrita.
- Posicionar la marca haciendo publicidad en los empaques de los productos, fundas, cajas y en los puntos de venta de ITALDELI.

**(Ver anexo 3)**

### 3.2.8. Indicadores de gestión

#### INDICADORES DE ITALIMENTOS

ITALIMENTOS CÍA. LTDA., cuantifica o mide su actividad con los indicadores de eficiencia, estos indicadores son: Indicadores de Eficiencia de Producción, Indicadores de Eficiencia de Ventas, Indicadores de Eficiencia de Administración, en base a estos indicadores se realiza el presupuesto, para que los indicadores cuadren al final del año.

Los Indicadores de eficiencia tienen una parte objetiva, histórica y máxima dentro de la compañía, para realizar el cálculo de estos indicadores la empresa emplea las siguientes fórmulas:

$$\text{Indicador de Eficiencia} = \frac{\text{Gastos de Mano de Obra Directa}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Indicador de Eficiencia} = \frac{\text{Gastos de Mano de Obra Indirecta}}{\text{Ventas Totales}}$$


$$\text{Indicador de Eficiencia} = \frac{\text{Gastos de Administración}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Indicador de Eficiencia} = \frac{\text{Gastos de Ventas}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Indicador de Eficiencia} = \frac{\text{Gastos de Fabricación}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Indicador de Eficiencia} = \frac{\text{Gastos de Materia Prima}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Indicador de Eficiencia} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Totales}}$$

	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
<p><b>Componente sujeto a examen:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA.  <b>Subcomponente:</b> Departamento Financiero Administrativo  <b>Periodo examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2009.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li> <p>▪ <b>INDICADOR DE PERSONAL</b></p> <math display="block">\frac{\text{Número de Profesionales en el área Financiera Administrativa}}{\text{Número Total de Funcionarios en el área Financiera Administrativa}}</math> <p>Este indicador nos permite medir el grado de eficiencia y eficacia del personal del departamento financiero administrativo.</p> </li> <li> <p>▪ <b>INDICADOR DE RECURSOS</b></p> <math display="block">\frac{\text{Total gastado en la compra de materia prima en el año 2009}}{\text{Total presupuestado a gastar en la adquisición de materia prima para el año 2009}}</math> <p>Este indicador nos permite conocer como hemos invertido los recursos económicos en la adquisición de la materia prima para la producción.</p> </li> <li> <p>▪ <b>INDICADOR INTERFÁSICO</b></p> <math display="block">\frac{\text{Cantidad de productos vendidos en el año 2009}}{\text{Cantidad presupuestada de ventas para el año 2009}}</math> <p>Este indicador nos ayudará a conocer en qué grado se cumplió los objetivos planteados con respecto a ventas y a conocer en qué nivel se han incrementado las ventas con relación a los años anteriores.</p> </li> <li> <p>▪ <b>INDICADOR DE PROCESOS</b></p> <math display="block">\frac{\text{Tiempo real utilizado en la revisión del registro de documentación}}{\text{Tiempo estimado a utilizar en la revisión del registro de documentación}}</math> <p>El propósito de este indicador es medir el tiempo que se emplea para examinar la documentación.</p> </li> </ul>	





## INDICADORES DE GESTIÓN

**Componente sujeto a examen:** ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

**Subcomponente:** Departamento de Talento Humano

**Periodo examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2009.

- **INDICADOR DE APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN**

$$\frac{\text{Número real de empleados capacitados}}{\text{Número presupuestado de empleados a capacitar}}$$

Este indicador pretende medir a qué nivel ha evolucionado la empresa en cuanto a la capacitación de los empleados.

- **INDICADOR DE PERSONAL**

$$\frac{\text{Número real de veces que los empleados han rotado en el mes}}{\text{Número presupuestado de veces que los empleados rotarían en el mes}}$$

Este indicador tiene como objeto medir la eficiencia y eficacia con la que el personal va rotando en las diferentes áreas de la empresa.

- **INDICADOR ESTRUCTURAL**

$$\frac{\text{Nivel de cumplimiento real del personal en el mes}}{\text{Nivel de cumplimiento esperado del personal en el mes}}$$


El propósito de este indicador es medir el grado de cumplimiento de las actividades realizadas por el personal en el mes.


- **INDICADOR DE RESULTADOS POR ÁREA Y DESARROLLO DE INFORMACIÓN**


$$\frac{\text{Valor desembolsado por gastos en el personal al 31 de diciembre del 2009}}{\text{Valor total asignado para gastos en el personal en el año 2009}}$$


Este indicador nos sirve para conocer los gastos realizados en el personal.


### 3.2.9. Cuestionario de control interno preliminar


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 1.</b>
Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</b>						
1	Integridad y Valores éticos	✓ ¿Posee ITALIMENTOS Cía. Ltda. un código de ética?	X			
		✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X			
		✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.	X			
		✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?		X		
		✓ ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 2.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</b>						
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	X			
		✓ ¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?		X		
		✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones?	X			
		✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional?	X			
		✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	X			

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 3.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</b>						
3	Estructura Organizativa	✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	X			
		✓ ¿Existen manuales de procesos?	X			
		✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
		✓ ¿Existe comunicación interna y externa?	X			
		✓ ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? (Organigramas)	X			
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X			
		✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	X			
		✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 4.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</b>						
5	Gestión del Capital Humano	✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?	X			
		✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?	X			
		✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X			
		✓ ¿Se revisan los curriculum de los aspirantes a los puestos de Trabajo?	X			
		✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados?	X			
		✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	X			
		✓ ¿Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?		X		


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 5.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</b>						
5	Gestión del Capital Humano	✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?	X			
		✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?	X			
		✓ ¿ITALIMENTOS Cía. Ltda., cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?	X			
6	Responsabilidad y Transparencia	✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de eficiencia?	X			
		✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento?	X			Solo en algunos departamentos


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 6.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>AMBIENTE INTERNO DE CONTROL</b>						
6	Responsabilidad y Transparencia	✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	X			
		✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	X			Solo financieros
		✓ ¿Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad?	X			
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
7	Objetivos Estratégicos	✓ ¿ITALIMENTOS Cía. Ltda., cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?	X			
		✓ ¿ITALIMENTOS Cía. Ltda., cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	X			
		✓ ¿Los diferentes niveles departamentales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 7.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
7	Objetivos Estratégicos	✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales han fijado los objetivos estratégicos y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?	X			
		✓ ¿La empresa ha formulado indicadores de efectividad y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?	X			
		✓ ¿El POA y los presupuestos de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?	X			Solo los presupuestos
8	Objetivos Específicos	✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones?	X			
		✓ ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?	X			





		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 8.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
8	Objetivos Específicos	✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?	X			
		✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes?	X			
		✓ ¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?	X			
		✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?	X			
9	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los Directivos Departamentales y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 9.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
9	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del MICORRE-MC establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?	X			
		✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del MICORRE-MC, en todos los niveles empresariales?	X			
		✓ ¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios?		X		
		✓ ¿En razón de que la empresa ha asumido nuevas competencias, a actualizado el marco normativo que viabilice las mismas?	X			

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 10.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
10	Consecución de Objetivos	✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?	X			
		✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles empresariales?	X			
		✓ ¿ITALIMENTOS Cía. Ltda., cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?			X	
		✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	X			
		✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?		X		

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 11.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
10	Consecución de Objetivos	✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		X		
		✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?			X	
11	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	✓ ¿Existe apoyo del Gerente y Directivos Departamentales para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?	X			
		✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?	X			
		✓ ¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?	X			
		✓ ¿Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?	X			

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 12.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
12	Factores Internos y Eternos	✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos?	X			
		✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?	X			
		✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?	X			
		✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?	X			
13	Identificación de Eventos	✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	X			
		✓ ¿Los Directivos empresariales participan en la identificación de eventos?	X			

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 13.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
13	Identificación de Eventos	✓ ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.?		X		
		✓ ¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?		X		
14	Categoría de Eventos	✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?		X		
		✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?	X			
		✓ ¿Relacionan las categorías de eventos con los objetivos?	X			

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 14.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
14	Categoría de Eventos	¿Implantan políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos?	X			
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
15	Estimación de Probabilidad e Impacto	✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?		X		
		✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?		X		
		✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.		X		





**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PRELIMINAR**


**Hoja 15.**


N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
16	Evaluación de Riesgos	✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?		X		
		✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?		X		
		✓ ¿Existe información prevista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?	X			
		✓ ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?		X		
17	Riesgos Originados por los Cambios	✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?		X		
		✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	X			





		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 16.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
17	Riesgos Originados por los Cambios	✓ ¿Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?	X			
		✓ Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Directivos.	X			
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>						
18	Categorías de Respuestas	✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 17.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>						
18	Categorías de Respuestas	✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?	X			
		✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa?	X			
		✓ ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	X			
		✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	X			
19	Decisión de Respuestas	✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	X			
		✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 18.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>						
19	Decisión de Respuestas	✓ ¿El Gerente, Directivos Departamentales y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	X			
		✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directivos Departamentales consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?	X			
		✓ Se comunica a los diferentes niveles departamentales, las decisiones adoptadas.	X			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
20	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?	X			

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 19.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
20	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?	X			
		✓ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?		X		
21	Principales Actividades de Control	✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	X			
		✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 20.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
21	Principales Actividades de Control	✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles empresariales encargados de ejecutarlos?		X		
		✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?	X			
		✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?		X		


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 21.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
22	Cultura de Información en todos los Niveles	✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?		X		
		✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?		X		
		✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?		X		
		✓ ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?		X		


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 22.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
22	Cultura de Información en todos los Niveles	✓ ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?		X		
		✓ ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?		X		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
23	Cultura de Información en todos los Niveles	✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?	X			
		✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 23.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
23	Cultura de Información en todos los Niveles	✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?	X			
		✓ ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	X			
		✓ ¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial?	X			
		✓ ¿Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales?	X			





		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 24.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
23	Cultura de Información en todos los Niveles	✓ ¿Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?	X			
24	Herramientas para la Supervisión	✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	X			
		✓ ¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	X			
25	Sistemas Estratégicos e Integrados	✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las unidades empresariales?	X			
		✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?		X		
		✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 25.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
25	Sistemas Estratégicos Integrados	✓ ¿Los sistemas de información empresariales son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente?		X		
		✓ ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente, Directivos Departamentales y demás empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?	X			
26	Confiabilidad de la Información	✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?		X		
		✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	X			
		✓ La información, además de oportuna, ¿es confiable?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 26.</b>	
		N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>							
26	Confiability de la Información	✓ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directivos Departamentales, evitando la “sobrecarga de información”?		X			
		✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?		X			
		✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	X				
		✓ ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?			X		
27	Comunicación Interna	✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X				
		✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos?	X				

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 27.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
27	Comunicación Interna	✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	X			
		✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?		X		
		✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?	X			
		✓ ¿Los Directivos Departamentales saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	X			
		✓ ¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	X			
		✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?	X			


		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 28.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
27	Comunicación Interna	✓ La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA. evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?			X	
28	Comunicación Externa	✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?		X		
		✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	X			
		✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa?	X			
		✓ ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?	X			

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 29.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
28	Comunicación Externa	✓ ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?		X		
		✓ ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web?	X			
		✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras?		X		
		✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?	X			
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
29	Supervisión Permanente	✓ ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mensual</li> <li>▪ Trimestral</li> <li>▪ Anual</li> </ul>	X			

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 30.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
29	Supervisión Permanente	✓ ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?	X			
		✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente con recomendaciones para su corrección?	X			
		✓ ¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?	X			
		✓ ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?		X		

		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 31.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
29	Supervisión Permanente	✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?			X	
		✓ ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?	X			
30	Supervisión Interna	✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?			X	
		✓ ¿Existe planes de acción correctiva?		X		
		✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?			X	



		<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>PRELIMINAR</b>				<b>Hoja 32.</b>
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERV.
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
30	Supervisión Interna	✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?			X	
		✓ ¿Existe apoyo del Gerente y Directivos a la ejecución del POA de Auditoría Interna?			X	
31	Supervisión Externa	✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?	X			Solo SRI
		✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	X			
		✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?			X	
		✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y de la CGA?			X	

**Sección:** Italimentos Cía. Ltda.

**Asunto:** Evaluación de control interno preliminar

Cuenca, 19 de Octubre de 2010.

Señor

Lautaro Jetón

**GERENTE GENERAL DE ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

Ciudad

De mis consideraciones:

De la evaluación practicada al sistema de control interno se determinó lo siguiente:

### **1. Ambiente de control**

#### **Aspectos positivos**

- Cuenta con un código de ética organizacional.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Información financiera y de gestión oportuna y confiable.
- Actualización continúa del Reglamento Orgánico Funcional.
- Aplicación de métodos para motivación del personal.
- Efectiva estructura orgánica y funcional.
- Establece objetivos con indicadores de eficiencia.

#### **Aspectos negativos**

- Carencia de un Comité de Talento Humano para evaluación del personal.
- No cuenta con políticas de responsabilidad para todos los departamentos de la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa cuenta con una buena estructura orgánica funcional, reglamentos internos y código de ética, contribuyendo a las buenas relaciones laborales de la entidad basándose en la honestidad y equidad, ayudando así a cuidar la imagen institucional y a generar información financiera y de gestión oportuna y confiable. Sin embargo, no cuentan con objetivos y políticas para cada uno de los departamentos de la entidad, lo cual no les permite evaluar eficientemente a todo el personal.

## **RECOMENDACIÓN**

- Recomendamos a los directivos continuar con la buena gestión que ha sido implementada, y seguir cumpliendo con las políticas, estatutos, procedimientos, códigos y demás reglamentos.
- Se recomienda establecer objetivos y políticas para todos los departamentos de la empresa, con el fin de mejorar y evaluar el desempeño del personal.

## **2. Establecimiento de objetivos**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con un plan estratégico.
- Todos los departamentos cumplen con los objetivos y las estrategias implantados.
- La empresa ha implementado indicadores de efectividad.
- Los presupuestos de la empresa son evaluados trimestralmente para tomar acciones correctivas.
- El personal participa en la formulación y consecución de los objetivos.
- Existe una comunicación eficiente y oportuna de los objetivos de la empresa.

### **Aspectos negativos**

- No ha implantado mecanismos de calidad en la supervisión de los niveles administrativos.
- No existen informes de indicadores y estándares

### **CONCLUSIÓN**

La empresa cuenta con un plan estratégico, el cual es comunicado de manera eficiente al personal, contribuyendo así al logro de los objetivos estratégicos, cuantificados por medio de los indicadores de eficiencia, ya que no cuentan con indicadores de gestión.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a los directivos de la empresa implementar indicadores de gestión, que le permita medir los objetivos y gestión empresarial.

## **3. Identificación de eventos**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con información sobre eventos externos relacionados con los objetivos.
- Mide el logro de los objetivos en todos los niveles empresariales.
- Todo el personal de la empresa contribuyen con información para identificar eventos tanto internos como externos, permitiéndoles establecer los niveles de tolerancia al riesgo.
- Cuenta con personal capacitado para determinar riesgo.
- Los objetivos se relacionan con las categorías de eventos

### **Aspectos negativos**

- No dispone de técnicas apropiadas para la correcta identificación de los riesgos.
- No existe metodología que ayude a sistematizar y ordenar los eventos identificados.

### **CONCLUSIÓN**

El personal de la empresa contribuye con información sobre eventos internos y externos relacionados con los objetivos, lo que les permite identificar los riesgos, sin embargo, no cuenta con técnicas y mecanismos apropiados para la identificación de eventos negativos que afectan al logro de los objetivos de la empresa.

### **RECOMENDACIÓN**

Se debería implementar técnicas y mecanismos adecuados para la correcta identificación de los eventos.

## **4. Evaluación de riesgos**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con información para evaluar los riesgos.
- Se monitorea los nuevos riesgos empresariales.
- Cuenta con mecanismos para identificar y reaccionar ante cambios que afectan a la empresa de manera desastrosa y duradera.

### **Aspectos negativos**

- No existe planeación y ejecución de probabilidades e impacto de los riesgos.
- No evalúa periódicamente los riesgos.
- No cuenta con técnicas de evaluación de riesgos.
- No se evalúa los acontecimientos del impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa cuenta con mecanismos para identificar cambios empresariales, además cuenta con información para monitorear y evaluar los riesgos, sin embargo, no realiza una planeación y ejecución del impacto que los eventos puedan generar.

## **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda al directorio implementar técnicas y planes que le permitan evaluar periódicamente los riesgos.

### **5. Respuesta a los riesgos**

#### **Aspectos positivos**

- Cuenta con evidencia suficiente que respalde las alternativas.
- Cuenta con mecanismos y evidencia suficiente para la toma de decisiones.
- El personal cuenta con conocimientos necesarios para la toma de decisiones.
- Se considera los costos y beneficios de las respuestas y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales.
- Se comunica a los diferentes niveles departamentales las decisiones adoptadas.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa toma en cuenta la evidencia suficiente para respaldar las alternativas, los mecanismos para la toma de decisiones, considerando así los costos y beneficios, y las posibles oportunidades para el logro de los objetivos.

## **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a los directivos seguir considerando los costos y beneficios de las respuestas a los riesgos con el apoyo de personal capacitado.

## **6. Actividades de control**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con una excelente calidad de información y comunicación.
- Se implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales.
- Se cuenta con el apoyo de la administración para la aplicación de controles.

### **Aspectos negativos**

- No se establece una matriz en la que se relaciona los riesgos con los controles.
- Los directivos no implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos.
- No se cuenta con un plan estratégico de tecnologías de información.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa no cuenta con un plan estratégico de tecnologías de información que permita llevar una base de datos libre de errores, controles y pruebas de razonabilidad y lógicas.

## **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda al Gerente y Jefe de Sistemas implementar un software que contribuya a la empresa a llevar una base de datos de los riesgos, así como un plan estratégico de tecnologías de información.

## **7. Información y comunicación**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con políticas empresariales relativas a la información y comunicación.
- Cuenta con amplia comunicación tanto formal como informal.

- Se comparte la información con fines de gestión y control.
- La información de las operaciones se producen periódicamente.
- La información se constituye en una herramienta de supervisión para lograr los objetivos.
- Existe compromiso del personal en la entrega de información.

#### **Aspectos negativos**

- No existen sistemas que aseguran la confiabilidad de los datos.
- No cuenta con información de calidad, adecuada, oportuna y actualizada.
- No se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad.
- No existen canales externos de comunicación.

#### **CONCLUSIÓN**

La empresa constituye a la información como una herramienta para lograr los objetivos, por lo que existe compromiso por parte del personal para entregar información ya sea formal o informal, pero, no existen sistemas que aseguren la confiabilidad y calidad de los datos.

#### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda al gerente y jefes departamentales implementar un sistema de información que les ayude a procesar información, de tal forma que esta sea confiable y de calidad.

### **8. Supervisión y monitoreo**

#### **Aspectos Positivos**

- Existe evaluación y supervisión del control interno.
- Cuenta con una estructura organizativa racional que incluye actividades de supervisión.



- Se dispone el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones dispuestas por el SRI.

#### **Aspectos negativos**

- Carece de implantación de herramientas de evaluación.

#### **CONCLUSIÓN**

La entidad realiza una evaluación y supervisión del control interno para tomar decisiones correctivas ante las deficiencias encontradas, permitiéndole cumplir con los objetivos trazados, sin embargo, carece de herramientas de evaluación.

#### **RECOMENDACIÓN**

Se debería implementar herramientas de evaluación tales como: cuestionarios, cuadros de mando y diagramas de flujo

Atentamente

Mariela Simbaña  
**JEFE DE EQUIPO**

### **3.2.10. Enfoque de la auditoría**

#### **Componentes y Subcomponentes**

**Componente:** Departamento Financiero Administrativo – Archivo Histórico.

**Subcomponente Auditado:**

- Archivo de comprobantes de venta.


**Componente:** Departamento de Talento Humano

**Subcomponentes Auditados:**

- Carpeta de empleados
- Liquidación de utilidades

### 3.3. FASE II. PLANIFICACIÓN

#### 3.3.1. Revisión de la documentación obtenida en la Fase I. Conocimiento Preliminar

	<p style="text-align: center;"><b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>P/T # 006</b></p>
<p><b>Componente sujeto a examen:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA. <b>Período examinado:</b> 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2009.</p>		
<p>Luego de haber recopilado la documentación en la fase anterior y con su posterior revisión se puede deducir los siguientes aspectos más importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con una estructura organizativa bien definida.</li> <li>• Elabora planes estratégicos y presupuestos.</li> <li>• Tiene indicadores de eficiencia.</li> <li>• Cuenta con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)</li> <li>• Posee un Reglamento Interno de Trabajo.</li> <li>• La empresa se cambió de denominación de EMBUITALIANA Cía. Ltda. a ITALIMENTOS Cía. Ltda. conformada por tres socios.</li> <li>• Cada departamento y empleado tiene bien definido sus funciones y responsabilidades.</li> <li>• El área más crítica de la empresa es Archivo Histórico por falta de control y de una persona encargada de su custodia, organización y mantenimiento.</li> <li>• No cuentan con un departamento de auditoría.</li> <li>• La empresa cubre un amplio mercado a nivel nacional.</li> </ul>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles <b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>	<p style="text-align: right;"><b>Fecha:</b> 26 de Octubre de 2010</p>	

### 3.3.2. Orden de trabajo definitiva

**OFICIO:** 003

**ASUNTO:** ORDEN DE TRABAJO No. 002

**FECHA:** Cuenca, 28 de Octubre de 2010

Señores

Tania Robles

**SUPERVISOR DEL EQUIPO**

Mariela Simbaña

**JEFE DE EQUIPO**

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance da la primera fase de la “Auditoria de Gestión al Departamento Financiero Administrativo (Archivo Histórico) y Departamento de Talento Humano”, de ITALIMENTOS CÍA. LTDA., se ha determinado los componentes y áreas de resultado clave que se relaciona con los procesos de:

- Archivo de comprobantes de ventas
- Carpeta de empleados
- Liquidación de utilidades

Con tales subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y de las demás etapas del examen que se deriven del dicho estudio.

Una vez concluido la evaluación de control interno por cada componente, deberá elaborar un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Gerente, Jefes Departamentales y el personal de la entidad relacionado con el examen, para su aplicación y mejoramiento.

Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.


Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos del componente auditado. El tiempo que se asigna para esta labor es de ochenta y dos días/hombre a partir de esta fecha.

Atentamente,

Mariela Simbaña  
**JEFE DE EQUIPO**

### 3.3.3. Departamento financiero administrativo (Archivo histórico)

#### 3.3.3.1. Evaluación específica de control interno

	<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Hoja 1.</b>			
<p><b>ENTIDAD:</b> ITALIMENTOS CIA. LTDA.</p> <p><b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN</p> <p><b>COMPONENTE:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Archivo de comprobantes de venta</p>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento para archivo de los comprobantes de venta?	X			
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?	X			
	Describa en hojas adicionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuál es la estructura organizativa de la Unidad del Departamento Financiero Administrativo. (Ver anexo 4)</li> </ul>				
	¿El área de Archivo Histórico tiene establecido la misión, objetivos y estrategias de la unidad? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico -Funcional?</li> <li>○ ¿Responde a la realidad?</li> </ul>		X	X X	

	<p>Describa en hojas adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las funciones actuales del Departamento Financiero Administrativo en el Área de Archivo Histórico.</li> <li>Las funciones que realizan los funcionarios de la misma. <b>(Ver anexo 5)</b></li> </ul>				
3	¿La Unidad del Departamento Financiero Administrativo en el Área de Archivo Histórico se administra en función de planes y programas?		X		
	¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo?		X		
	¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?			X	
	¿Se transmiten a los empleados?			X	
	<p>¿Se controla con regularidad el desarrollo del proceso de archivo de comprobantes de venta y se confronta con las metas y objetivos determinados?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga información.</p>			X	
4	<p>El proceso de archivo de comprobantes de venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién coordina? Eco. Sandra Encalada</li> <li>¿Quién (s) participa (n)? Eco. Sandra Encalada</li> <li>¿Quién lo aprueba? Nadie</li> <li>¿Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración? Comprobantes de venta (Facturas)</li> <li>¿Se identifican personas responsables por cada actividad?</li> </ul>	X			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La encargada del Área de Archivo Histórico prepara planes y programas de trabajo específicos?</li> </ul>		X		
5	<p>Se ha definido políticas para el archivo de comprobantes de venta respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secuencia numérica</li> <li>• Que las facturas anuladas sean registradas en el sistema y archivadas conforme a lo establecido en el Art. 50 del Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.</li> <li>• Archivar en lotes por cada día de venta.</li> <li>• Identificación de los archivos.</li> </ul>	X	X		
6	<p>¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con datos estadísticos o históricos.</li> <li>• Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</li> </ul> <p>Obtenga documentación al respecto.</p>		X		
7	<p>¿Se hacen provisiones para revisar los comprobantes de venta?</p> <p>Si la respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales?</li> <li>• ¿Se ligan a los planes anuales?</li> </ul>		X		
8	<p>¿Se han definido sistemas de control y evaluación en el área de archivo histórico?</p>		X		
9	<p>¿Se hace o existe control de gestión en el área de archivo histórico?</p>		X		




<b>10</b>	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos en el área de archivo histórico?			X	
<b>11</b>	¿Se hace el seguimiento de esos planes?			X	
<b>12</b>	¿Existe una persona encargada y que se encuentre de manera permanente en la bodega de archivo histórico?		X		
<b>13</b>	¿La bodega de archivo histórico es exclusiva para guardar documentos de la empresa?		X		Guardan cajas, colchones, mesas, camas, etc.
<b>14</b>	¿Existe limpieza y organización en la bodega?		X		
<b>15</b>	¿Cuál es el Departamento encargado del manejo de los comprobantes de venta? • El área de Contabilidad				
<b>16</b>	¿El área de Contabilidad realiza un control de los comprobantes de venta para su registro?	X			
<b>17</b>	¿Se lleva un registro por separado de las facturas anuladas de ventas? • En caso afirmativo ¿Quién lo realiza? El departamento de sistemas y de logística	X			
<b>18</b>	¿El proceso de archivo de las facturas anuladas se las realiza junto con las facturas de ventas válidas?	X			

## COMENTARIO

Por medio de la aplicación del cuestionario de la evaluación de control interno específica en el subcomponente Archivo de comprobantes de venta se puede rescatar los siguientes aspectos tanto positivos como negativos:

- El área de archivo histórico no cuenta con misión, visión, objetivos ni planes.
- La estructura orgánica del departamento al cual pertenece esta área está muy bien definida.
- Existe una persona encargada de esta área, sin embargo no está de manera permanente en la bodega.
- El área de Contabilidad ejerce un control de las facturas de venta para su registro en el sistema contable, y luego procede a archivar en la bodega en su respectiva caja con la debida rotulación.
- Se lleva un control de las facturas anuladas de ventas por parte de dos departamentos, el de sistemas y de logística.
- Las facturas anuladas se registran junto con las facturas de ventas en un mismo cartón con el fin de no perder la secuencia numérica de dicho documento.
- Cumplen con todas las políticas para archivar los comprobantes de venta.
- Con la aplicación del cuestionario se determina que este subcomponente tiene un riesgo moderado.

### 3.3.3.1.1. Determinación del riesgo y la confianza

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 007</b> 1/2			
<p><b>Componente:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)  <b>Subcomponente:</b> Archivo de comprobantes de venta</p>					
<b>DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA</b>					
<b>ARCHIVO HISTÓRICO</b>					
<b>Documento:</b>	Facturas de Venta				
<b>Numeración</b>					<b>TOTAL</b>
<b>Desde:</b>	0403666	0388417	072501	095138	
<b>Hasta:</b>	0460295	0388465	074889	096500	
<b>Total facturas:</b>	56.630	49	2.389	1.363	60.441
<p><b>Universo:</b> 60.441</p>					
<p>Las 60.441 facturas corresponden a los 12 meses del año 2009.</p>					
<p>Como se trata de realizar un análisis de los comprobantes de venta, se ha tomado una muestra no probabilística por lotes, para lo cual se realizará el análisis por meses completos.</p>					



**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.  
CÉDULA NARRATIVA**

**P/T # 007**

2/2

**Componente:** Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)

**Subcomponente:** Archivo de comprobantes de venta

**DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

**Tamaño de la muestra:** Riesgo de Control

Riesgo de Auditoría

<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Riesgo de control	3	2	1
Riesgo de Auditoría	5	5	5
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	60%	<b>40%</b>	20%


El universo son los 12 meses, se toma una muestra del 40% que son 5 meses, para determinar los meses a analizar se realiza en forma aleatoria por medio de un sorteo siendo favorecidos los meses de Enero, Febrero, Mayo, Julio y Noviembre, dentro de los cuales se encuentran 125 lotes que contienen 33.325 facturas que se convierten en la muestra a analizar. Se toma la muestra del 40%, es decir, tomando un riesgo de control medio por los motivos antes expuestos en el comentario de la evaluación de control interno específica.

**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña


**Fecha:** 29 de Octubre de 2010

Cuadro 3.2.

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>	
<b>Matriz de Ponderación</b>		
<b>Componente:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)		
<b>Subcomponente:</b> Archivo de comprobantes de venta		
PROCEDIMIENTO	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL
1. Secuencia numérica de las facturas.  Facturas anuladas	33.325	31.292
2. Adquiriente	980	868
3. Emisor	980	936
4. Copia sin derecho a crédito tributario	980	880
5. Sello de anulado	980	872
6. Ingresado al sistema	980	949
<b>TOTAL</b>	38.225	35.797

Fuente: Elaborado por el autor


Cuadro 3.3.

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>	
<b>Determinación del Nivel de Confianza</b>		
<b>Subcomponente:</b> Archivo de comprobantes de venta		
<p> <b>CP:</b> Confianza Ponderada  <b>CT:</b> Calificación Total  <b>PT:</b> Ponderación Total  <b>CP= <math>\frac{CT \times 100}{PT}</math></b>    <b>CP = <math>\frac{35.797 \times 100}{38.225}</math></b>  <b>CP= 93,64 % Confianza alta y Riesgo bajo</b> </p>		
<b>Determinación del nivel de riesgo</b>		
<b>CONFIANZA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>RIESGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja</li> <li>• Moderada</li> <li>• <b>Alta</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15% - 50%</li> <li>• 51% - 75%</li> <li>• <b>76% - 95%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Moderado</li> <li>• <b>Bajo</b></li> </ul>
<p>El subcomponente Archivo de comprobantes de venta se ubica en el rango de 76% y 95%, lo que significa que el nivel de confianza es alto y su nivel de riesgo es bajo.</p>		

**Fuente:** Elaborado por el autor

### 3.3.4. Departamento de Talento Humano

#### 3.3.4.1. Evaluación específica de control interno

	<b>EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Hoja 1.</b>			
<b>ENTIDAD:</b> ITALIMENTOS CIA. LTDA. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN <b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano <b>SUBCOMPONENTE:</b> Carpeta de empleados					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	¿La entidad cuenta con un Departamento de Talento Humano el cual organiza y orienta al personal?	X			
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, de este componente define claramente la estructura organizativa de la unidad?	X			
	Describa en hojas adicionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuál es la estructura organizativa de la Unidad del Departamento de Talento Humano. (<b>Ver anexo 6</b>)</li> </ul>				
	¿El área de Talento Humano tiene establecido la misión, visión, objetivos y estrategias de la unidad? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico -Funcional?</li> <li>○ ¿Responde a la realidad?</li> </ul>		X		X X

	<p>Describe en hojas adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las funciones actuales de la unidad del Departamento de Talento Humano.</li> <li>Las funciones que realizan los funcionarios de la misma. <b>(Ver anexo 7)</b></li> </ul>				
3	¿La Unidad del Departamento de Talento Humano se administra en función de planes y programas (objetivos a corto y largo plazo y estos son transmitidos a los empleados)?		X		
4	<p>El proceso de Carpetas de Empleados :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién coordina? Eco. Paola Alvear</li> <li>¿Quién (s) participa (n)? Psc. Cristina Coello</li> <li>¿Quién lo aprueba? Eco. Paola Alvear</li> <li>¿Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración? Documentos de cada empleado</li> <li>¿Se identifican personas responsables por cada actividad?</li> </ul>		X		
5	<p>Se ha definido políticas para el Departamento de Talento Humano respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación del personal.</li> <li>Selección y reclutamiento.</li> <li>Capacitación</li> <li>Verificar la correcta documentación en el archivo de carpetas.</li> </ul>	X X	X		
6	¿Se han definido sistemas de control y evaluación en el Departamento de Talento Humano?		X		
7	¿La documentación de las carpetas de los empleados contiene información actualizada?		X		




8	¿Las desviaciones encontradas en el Departamento de Talento Humano son analizadas oportunamente?		X		
9	¿Existe un responsable que se encargue del funcionamiento de este departamento?	X			
10	¿El Departamento de Talento Humano se encarga netamente de los asuntos del personal?	X			
11	¿Existe coordinación en el Departamento de Talento Humano?	X			

### COMENTARIO

Como resultado de la aplicación del cuestionario de la evaluación de control interno específica de este subcomponente se puede señalar lo siguiente:

- No cuenta con misión, visión, objetivos ni planes.
- Existe una persona encargada de esta área, la misma que coordina todas las actividades que se realiza en este departamento.
- No cuenta con un sistema de control adecuado, puesto que la información requerida no es actualizada.
- Se encarga netamente de resolver y atender asuntos de los empleados.
- Tiene una estructura organizativa funcional en la que se define la función que desempeña cada empleado en este departamento.
- Con la evaluación de control interno de este subcomponente se ha establecido que su riesgo de control es bajo.

### 3.3.4.1.1. Determinación del riesgo y la confianza


	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 008</b>																
<b>Componente:</b> Departamento de Talento Humano <b>Subcomponente:</b> Carpeta de empleados																		
<b>DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA</b>																		
<p><b>Universo:</b> 307 carpetas</p> <p>Para la elección de la muestra de este subcomponente nos basamos en la evaluación de control interno determinando que tiene un riesgo de control bajo.</p> <p><b>Tamaño de la muestra:</b> <u>Riesgo de Control</u>          Riesgo de Auditoría</p> <table border="1" data-bbox="354 1075 1382 1293" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">RIESGO</th> <th style="text-align: center;">ALTO</th> <th style="text-align: center;">MEDIO</th> <th style="text-align: center;">BAJO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Riesgo de control</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Riesgo de Auditoría</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td><b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b></td> <td style="text-align: center;">60%</td> <td style="text-align: center;">40%</td> <td style="text-align: center;"><b>20%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Muestra:</b> 307 * 20%</p> <p><b>Muestra:</b> 61 carpetas</p> <p>Para la selección de las carpetas a analizar se procedió a realizar un muestreo aleatorio por medio de un sorteo con el fin de determinar las 61 carpetas.</p>			RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO	Riesgo de control	3	2	1	Riesgo de Auditoría	5	5	5	<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	60%	40%	<b>20%</b>
RIESGO	ALTO	MEDIO	BAJO															
Riesgo de control	3	2	1															
Riesgo de Auditoría	5	5	5															
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	60%	40%	<b>20%</b>															
<b>Supervisor:</b> Tania Robles <b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña		<b>Fecha:</b> 09 de noviembre de 2010																

Cuadro 3.4.

 <b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>		
<b>Matriz de Ponderación</b> <b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano <b>SUB COMPONENTE:</b> Carpetas de Empleados		
PROCEDIMIENTOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
	TOTAL	TOTAL
1 Checklist	61	3
2 Solicitud de empleo	61	50
3 Contrato de trabajo	61	51
4 Aviso de entrada al IESS	61	33
5 Hoja de referencias	61	49
6 Hoja de vida actualizada	61	46
7 Fotocopia de la libreta militar o papeleta de calificación (varones)	44	30
8 Fotocopia de la cédula de identidad del aspirante	61	54
9 Fotocopia de la cédula de identidad del cónyuge	39	12
10 Fotocopia de la partida de matrimonio	38	18
11 Fotocopia de las partidas de nacimiento de los hijos	40	17
12 Fotocopia del Récord policial actualizado	61	35
13 Fotocopia del certificado de votación	61	47
14 Copia Carnet tipo de sangre	61	21
15 Certificado médico (sangre, signos vitales)	61	35
16 Certificados originales de trabajos anteriores	61	47
17 Recomendaciones personales (3)(originales)	61	51
18 Fotocopia del acta de grado	47	33
19 Fotocopia de certificados de estudios realizados	51	32
<b>TOTAL</b>	<b>1.052</b>	<b>664</b>


Fuente: Elaborado por el autor

Cuadro 3.5.

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>	
<b>Determinación del Nivel de Confianza</b> <b>Subcomponente:</b> Carpeta de empleados		
<p><b>CP:</b> Confianza Ponderada</p> <p><b>CT:</b> Calificación Total</p> <p><b>PT:</b> Ponderación Total</p> <p><b>CP= <math>\frac{CT \times 100}{PT}</math></b></p> <p><b>CP = <math>\frac{664 \times 100}{1.052}</math></b></p> <p><b>CP= 63,12 % Confianza y riesgo moderado</b></p>		
<b>Determinación del nivel de riesgo</b>		
<b>CONFIANZA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>RIESGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja</li> <li>• <b>Moderada</b></li> <li>• Alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15% - 50%</li> <li>• <b>51% - 75%</b></li> <li>• 76% - 95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• <b>Moderado</b></li> <li>• Bajo</li> </ul>
<p>El subcomponente Carpeta de Empleados se ubica en el rango de 51% y 75%, lo que significa que el nivel de confianza y riesgo es moderado.</p>		

**Fuente:** Elaborado por el autor

### 3.3.4.2. Evaluación específica de control interno

	<b>EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>Hoja 1.</b>			
<b>ENTIDAD:</b> ITALIMENTOS CIA. LTDA. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN <b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano <b>SUBCOMPONENTE:</b> Liquidación de utilidades					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1	¿Existe un departamento en la institución que se encargue de la revisión de la liquidación de utilidades?	X			
2	¿La información proporcionada en las carpetas es lo suficientemente necesario de tal manera que permita conocer el número de cargas familiares? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En el área de Talento Humano se actualiza la información de las carpetas?</li> </ul> Describa en hojas adicionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuál es la estructura organizativa de la Unidad de Departamento Talento Humano. <b>(Ver anexo 6)</b></li> </ul>		X  X		Porque no presentan la documentación necesaria
	¿El departamento de Talento Humano tiene establecido la misión, visión, objetivos y estrategias de la unidad? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico -Funcional?</li> <li>○ ¿Responde a la realidad?</li> </ul>		X	X  X	

	<p>Describa en hojas adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las funciones actuales de la unidad del Departamento de Talento Humano.</li> <li>Las funciones que realizan los funcionarios de la misma. <b>(Ver anexo 7)</b></li> </ul>				
3	¿La Unidad del Departamento de Talento Humano se administra en función de planes y programas?		X		
4	<p>El proceso liquidación de utilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién coordina? Eco. Paola Alvear</li> <li>¿Quién (s) participa (n) Eco. Paola Alvear Psc. Cristina Coello</li> <li>¿Quién lo aprueba? Eco. Paola Alvear</li> </ul>				
	<p>¿Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estados financieros</li> <li>✓ Código de trabajo</li> <li>✓ Las partidas de nacimiento de hijos menores de 18 años.</li> <li>✓ Información de él/la cónyuge del trabajador de la empresa, excepto cuando se comprobare que ella realiza alguna actividad remunerada.</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se identifican personas responsables por cada actividad?</li> </ul>	X			

5	<p>Se ha definido políticas para la liquidación de utilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo Trabajado</li> <li>• Número de cargas familiares</li> <li>• Fotocopia de la partida de matrimonio</li> <li>• Fotocopia de la cédula de identidad del cónyuge</li> <li>• Fotocopia de las partidas de nacimiento de los hijos</li> <li>• Cálculo</li> </ul>	X X X X X X			
6	<p>¿Se hacen provisiones para revisar las liquidaciones?</p> <p>Si la respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales?</li> </ul> <p>¿Se ligan a los planes anuales?</p>		X		
7	<p>¿Se han definido sistemas de control y evaluación en el Departamento de Talento Humano?</p>	X			
8	<p>¿Se hace o existe control en cuanto a los cálculos para el pago de utilidades en el Departamento de Talento Humano?</p>	X			
9	<p>¿Existe un plan de acción que corrija desviaciones en el Departamento de Talento Humano?</p>		X		
10	<p>¿Se hace el seguimiento de esas desviaciones?</p>			X	
11	<p>¿Los empleados tienen conocimiento de cómo se realiza el cálculo de las utilidades?</p>		X		
12	<p>¿Para el pago de las utilidades se considera las leyes y reglamentos vigentes?</p>	X			
13	<p>¿Se verifica que la información proporcionada por los empleados sea real y actualizada?</p>	X			


## COMENTARIO

De la aplicación del cuestionario de control interno específico a la liquidación de utilidades, podemos deducir que el departamento de Talento Humano no tiene definido la misión, visión, objetivos y planes, sin embargo, si cuenta con una estructura orgánica bien definida.

El departamento no cuenta con un plan que le permita corregir las desviaciones, por lo tanto no podrá realizar ningún tipo de seguimiento, además, el personal de la empresa no tiene conocimiento de la forma en la que se realiza el cálculo para el pago de utilidades.



### 3.3.4.2.1. Determinación del riesgo y la confianza


	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 009</b>																
<b>Componente:</b> Departamento de Talento Humano <b>Subcomponente:</b> Liquidación de utilidades																		
<b>DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA</b>																		
<b>Universo:</b> 437 Para la elección de la muestra de este subcomponente nos basamos en la evaluación de control interno determinando que tiene un riesgo de control bajo.																		
<b>Tamaño de la muestra:</b> <u>Riesgo de Control</u> Riesgo de Auditoría																		
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th><b>RIESGO</b></th> <th><b>ALTO</b></th> <th><b>MEDIO</b></th> <th><b>BAJO</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Riesgo de control</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Riesgo de Auditoría</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b></td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td><b>20%</b></td> </tr> </tbody> </table>			<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	Riesgo de control	3	2	1	Riesgo de Auditoría	5	5	5	<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	60%	40%	<b>20%</b>
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>															
Riesgo de control	3	2	1															
Riesgo de Auditoría	5	5	5															
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	60%	40%	<b>20%</b>															
<b>Muestra:</b> 437 * 20%																		
<b>Muestra:</b> 87 empleados																		
Para la elección de los empleados que se benefician del reparto de utilidades se procedió a hacer un muestreo aleatorio por medio de un sorteo con el fin de determinar los 87 empleados a analizarse.																		
<b>Supervisor:</b> Tania Robles <b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña		<b>Fecha:</b> 10 de Noviembre de 2010																

Cuadro 3.6.

PROCEDIMIENTOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
	TOTAL	TOTAL
1 Tiempo trabajado	87	87
2 Número de cargas familiares	87	87
3 Fotocopia de la partida de matrimonio	65	13
4 Fotocopia de la cédula de identidad del cónyuge	65	8
5 Fotocopia de las partidas de nacimiento de los hijos	60	15
6 Cálculo de 10%	87	87
7 Cálculo de 5%	87	87
8 Firma o huella digital del trabajador en el informe de reparto	87	45
<b>TOTAL</b>	<b>625</b>	<b>429</b>


Fuente: Elaborado por el autor

Cuadro 3.7.

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>	
<b>Determinación del Nivel de Confianza</b> <b>Subcomponente:</b> Liquidación de utilidades		
<p><b>CP:</b> Confianza Ponderada</p> <p><b>CT:</b> Calificación Total</p> <p><b>PT:</b> Ponderación Total</p> <p><b>CP= <math>\frac{CT \times 100}{PT}</math></b></p> <p style="text-align: center;">PT</p> <p><b>CP = <math>\frac{429 \times 100}{624}</math></b></p> <p><b>CP= 68,75 % Confianza y Riesgo Moderado</b></p>		
<b>Determinación del nivel de riesgo</b>		
<b>CONFIANZA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>RIESGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja</li> <li>• <b>Moderada</b></li> <li>• Alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15% - 50%</li> <li>• <b>51% - 75%</b></li> <li>• 76% - 95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• <b>Moderado</b></li> <li>• Bajo</li> </ul>
<p>El subcomponente se ubica en el rango de 51% y 75%, lo que significa que el nivel de confianza y riesgo es moderado.</p>		

Fuente: Elaborado el autor

### 3.3.5. Memorando de planificación

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>	
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>		
<b>Auditoría de Gestión a:</b> ITALIMENTOS Cía. Ltda.	<b>Periodo:</b> 01/10/2010 – 30/12/2010	
<b>Preparado por:</b> Mariela Simbaña	<b>Fecha:</b> 12-11-2010	
<b>Revisado por:</b> Tania Robles	<b>Fecha:</b> 15-11-2010	
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe</li> <li>• Cronograma de cumplimiento de recomendaciones</li> </ul>		
<b>2. FECHAS DE INTERVENCIÓN (Cronograma)</b>		
	<b>Fecha Estimada</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de trabajo</li> </ul>	07-10-2010	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento preliminar</li> </ul>	01-10-2010 al 20-10-2010	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> </ul>	21-10-2010 al 16-11-2010	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio del trabajo de campo</li> </ul>	17-11-2010	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalización del trabajo de campo</li> </ul>	09-12-2010	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión del borrador del informe con los funcionarios</li> </ul>	17-12-2010	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión del informe final.</li> </ul>	22-12-2010	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del informe aprobado.</li> </ul>	27-12-2010	
<b>3. EQUIPO DE AUDITORÍA (Multidisciplinario)</b>		
	<b>Nombres y Apellidos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor del Equipo</li> </ul>	Tania Robles	

• Jefe de Equipo	Mariela Simbaña
• Director de Tesis	Eco. Teodoro Cubero
• Gerente General	Sr. Lautaro Jetón
• Tutor	Ing. Gabriel Arévalo
• Jefe de Talento Humano	Eco. Paola Alvear
• Asistente de Talento Humano	Psc. Cristina Coello
• Asistente de Talento Humano	Sra. Germania Crespo
• Asesor Jurídico	Sr. Jorge Jetón
• Encargada de Inventarios, Activos Fijos y Archivo Histórico	Eco. Sandra Encalada
<b>4. DÍAS PRESUPUESTADOS</b>	
62 Días laborables distribuidos en las siguientes fases:	
• FASE I. Conocimiento Preliminar	14 días
• FASE II. Planificación	16 días
• FASE III. Ejecución	23 días
• FASE IV. Comunicación de resultados	4 días
• FASE V. Seguimiento	5 días
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>	
5.1 Materiales y suministros	\$ 192,15
5.2 Viáticos y transporte	\$ 90,00
5.3 Otros	\$ 260,00

## **6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:**

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

#### **TIPO DE EMPRESA**

#### **MISIÓN**

Alimentar y servir con satisfacción.

#### **VISIÓN**

Ser líderes a nivel Nacional en la producción y comercialización de alimentos sanos y nutritivos en su segmento, con productos elaborados con la más alta tecnología de acuerdo a normas de calidad reconocidas internacionalmente, respetuosos del medio ambiente y de nuestro entorno, contribuyendo al desarrollo del país, con un equipo de trabajo comprometido e innovador que satisfaga adecuadamente las necesidades de nuestros consumidores.

#### **VALORES CORPORATIVOS**

- ✘ Integridad
- ✘ Innovación
- ✘ Responsabilidad
- ✘ Solidaridad

#### **OBJETIVOS**

##### **General**

Brindar alimentos con altos estándares de calidad, con el mejor sabor y a precios justos, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, generando evolución y crecimiento de la empresa y por ende la estabilidad económica de los empleados.

## **Específicos**

- Estimular la capacitación, fomentando el trabajo en equipo y la motivación.
- Estimular el uso eficiente de los recursos.
- Retener los clientes en la región Austro.
- Mejorar la eficiencia del personal.
- Brindar productos de calidad que genera confianza al consumidor.
- Lograr un reconocimiento de la marca a nivel nacional.

## **POLÍTICAS**

### **Políticas Empresariales y administrativas**

- No suspender o interrumpir el trabajo propio o el de los compañeros.
- No recibir visitas en el trabajo y tratar asuntos particulares durante las horas laborables.
- No hacer colectas o cualquier clase de propagandas.
- No fumar en las instalaciones de la empresa.
- No servirse alimentos en los puestos de trabajo, con excepción del área designada para este efecto.
- No marcar la tarjeta o registrar la asistencia del compañero de trabajo.
- No cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude o cualquier otro que sea sancionado por la ley y realizado aún por compañeros.
- No sembrar discordia e intrigas entre los compañeros.
- No tomar fotografías en la parte interior o exterior de la empresa.
- No introducir al trabajo bebidas embriagantes, drogas, armas, explosivos, así como radios, receptores, celulares y objetos que puedan considerarse peligrosos.

## **ESTRATEGIAS**

- Ofrecer incentivos a los clientes.
- Estrechar relación con sus clientes mediante capacitación y asesoría.
- Capacitación constante a todo el personal.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Lograr la calificación ISO 9001.
- Supervisión permanente del proceso productivo.
- Realizar un estudio de mercado.
- Implementar campañas publicitarias.

## **ACTIVIDAD PRINCIPAL**

Producción y comercialización de embutidos y cortes de carne.

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

### **1. Gerente General**

Encargado de la administración y dirección de la empresa.

### **2. Sub Gerente General**

Apoya al gerente general en las decisiones tomadas.

### **3. Jefe de Compras**

Se encarga de la compra de productos cárnicos y no cárnicos, como también de los productos y servicios que cada departamento de la entidad requiera ya sean nacionales o importados.



#### **4. Coordinación y Aseguramiento de la calidad**

Se encarga de la revisión y control de los productos que fabrica y comercializa desde su inicio de fabricación hasta los puntos de venta.

#### **5. Asesor legal**

Brinda asesoría al gerente general y a los demás departamentos, se encarga de la recuperación de cartera, trámites legales, escrituras, compras, ventas y todo tipo de problema laboral.

#### **6. Jefe de Sistemas**

Da mantenimiento al hardware y software del sistema de la entidad, como también a todos los equipos.

#### **7. Jefe de Talento Humano**

Es la encargada de la selección y capacitación del personal, como también de crear un ambiente adecuado de trabajo y de generar las respectivas nóminas para los pagos correspondientes de los empleados.

#### **8. Gerente comercial**

Se encarga del marketing, y de la distribución de los productos en las zonas del austro, norte, costa y clientes especiales.

#### **9. Gerente Financiero Administrativo**

Es la principal función de la entidad, ya que provee a la misma de recursos suficientes para el normal funcionamiento y la máxima optimización de los recursos.

#### **10. Gerente de Operaciones**

Se encarga de la administración de la planta productiva.

## **FINANCIAMIENTO**

El capital social se halla suscrito y pagado de la siguiente forma:

- d) Manuel Lautaro Jeton Suscal, suscribe novecientas participaciones del valor de un dólar cada una, que asciende a novecientos dólares.
- e) Carlos Andrés Jeton Baculima suscribe ochenta participaciones del valor de un dólar cada una, que asciende a ochenta dólares.
- f) Jorge Eduardo Jeton Suscal, suscribe para sí veinte participaciones del valor de un dólar cada una, que asciende a veinte dólares.

## **DIAGNOSTICO FODA**

### **FORTALEZAS**

- Posee tecnología alemana de última generación.
- Profesionales extranjeros especializados en las diferentes áreas.
- Buen ambiente laboral en las diferentes áreas.
- Colaboración y Coordinación entre departamentos.
- Compromiso por parte de la Gerencia en ofrecer diversidad y calidad de sus productos.
- Cuenta con una de las plantas más modernas del país por su diseño y facilidades técnicas.
- Dispone de una página WEB ([www.laitaliana.com.ec](http://www.laitaliana.com.ec)).
- Dispone de flota de camiones.
- Manual de Políticas Internas.
- La empresa cuenta con objetivos cuantificables por cada área.
- Cuenta con una adecuada señalización interna eficiente.

### **DEBILIDADES**

- Carece de áreas de parqueo.
- No existe un departamento de Auditoría Interna.

- La infraestructura del área administrativa es reducida.

### **OPORTUNIDADES**

- Empresa líder en la comercialización y fabricación de embutidos y cárnicos a nivel nacional.
- Cuenta con Buenas Prácticas de Manufactura BPM, es la inocuidad de los alimentos, es decir, son libres de contaminación y nutritivos.
- Trabaja con Norma ISO 9001.
- Obtuvo un reconocimiento por haber implementado Buenas Prácticas Ambientales en el proceso productivo.
- Capacidad de expansión física e infraestructura para servir mejor y cubrir la demanda.

### **AMENAZAS**

- Incurción de nuevos competidores y crecimiento continuo de la competencia.
- Problemas arancelarios.
- Inflación
- Cierre de importaciones de la materia prima en cárnicos para la producción.

### **DETALLE DE COMPONENTES ESCOGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN.**

- **Componente:** Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)
  - **Subcomponente:** Archivo de comprobantes de venta
- **Componente:** Departamento de Talento Humano
  - **Subcomponente:** Carpeta de empleados
  - **Subcomponente:** Liquidación de utilidades

#### **6.1. Enfoque de la auditoría de gestión:**

El enfoque de la presente auditoría de Gestión está orientado a la eficacia en el

logro de los objetivos y actividades.

## Objetivos

### Objetivo General

Cumplir con las seis E's de auditoría de gestión.

- Eficiencia
- Eficacia
- Economía
- Ética
- Equidad
- Ecología

### Objetivos específicos

- Verificar que el archivo de facturas de venta estén completas y en su respectivo orden.
- Comprobar que las facturas anuladas de venta estén con su respectivo sello y que estas se encuentren en el archivo físico y estén registradas en el sistema.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normatividad aplicable en la empresa, en cuanto al llenado de los documentos contables y el archivo de los mismos.
- Evaluar las actividades del Departamento de Talento Humano, que desarrolla ITALIMENTOS CÍA. LTDA.
- Asegurar que la participación de utilidades cumpla con lo establecido en el Código del Trabajo y la Ley de Seguro Social.
- Revisar que las carpetas de empleados cuenten con la documentación necesaria para el pago de sus respectivos beneficios.

## **6.2. Alcance**

La Auditoría de Gestión de ITALIMENTOS CÍA. LTDA., comprende un examen de tipo parcial en las siguientes áreas:

- Departamento Financiero Administrativo en el área de archivo histórico.
- Evaluación de las actividades que se desarrollan en el Departamento de Talento Humano.

El examen cubrirá las operaciones comprendidas desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2009.

## **6.3. Indicadores de Gestión**

- Indicador de eficiencia
- Indicador de aprendizaje y adaptación
- Indicador de personal
- Indicador estructural
- Indicador de resultados por área y desarrollo de información
- Indicador de recursos
- Indicador interfásico
- Indicador de procesos

## **6.4. Resumen de los resultados de la evaluación de control interno**

### **AMBIENTE INTERNO DE CONTROL**

- Cuenta con un código de ética organizacional.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Información financiera y de gestión oportuna y confiable.
- Actualización continúa del Reglamento Orgánico Funcional.
- Aplicación de métodos para motivación del personal.
- Efectiva estructura orgánica y funcional.
- Establece objetivos con indicadores de eficiencia.
- Carencia de un Comité de Talento Humano para evaluación del personal.
- No cuenta con políticas de responsabilidad para todos los departamentos de la empresa.

### **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

- Cuenta con un plan estratégico.
- Todos los departamentos cumplen con los objetivos y las estrategias implantados.
- La empresa ha implementado indicadores de efectividad.
- Los presupuestos de la empresa son evaluados trimestralmente para tomar acciones correctivas.
- El personal participa en la formulación y consecución de los objetivos.
- Existe una comunicación eficiente y oportuna de los objetivos de la empresa.
- No ha implantado mecanismos de calidad en la supervisión de los niveles administrativos.

- No existen informes de indicadores y estándares

### **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

- Cuenta con información sobre eventos externos relacionados con los objetivos.
- Mide el logro de los objetivos en todos los niveles empresariales.
- Todo el personal de la empresa contribuyen con información para identificar eventos tanto internos como externos, permitiéndoles establecer los niveles de tolerancia al riesgo.
- Cuenta con personal capacitado para determinar riesgo.
- Los objetivos se relacionan con las categorías de eventos
- No dispone de técnicas apropiadas para la correcta identificación de los riesgos.
- No existe metodología que ayude a sistematizar y ordenar los eventos identificados.

### **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

- Cuenta con información para evaluar los riesgos.
- Se monitorea los nuevos riesgos empresariales.
- Cuenta con mecanismos para identificar y reaccionar ante cambios que afectan a la empresa de manera desastrosa y duradera.
- No existe planeación y ejecución de probabilidades e impacto de los riesgos.
- No evalúa periódicamente los riesgos.
- No cuenta con técnicas de evaluación de riesgos.

- No se evalúa los acontecimientos del impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.

### **RESPUESTA A LOS RIESGOS**

- Cuenta con evidencia suficiente que respalde las alternativas.
- Cuenta con mecanismos y evidencia suficiente para la toma de decisiones.
- El personal cuenta con conocimientos necesarios para la toma de decisiones.
- Se considera los costos y beneficios de las respuestas y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales.
- Se comunica a los diferentes niveles departamentales las decisiones adoptadas.

### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

- Cuenta con una excelente calidad de información y comunicación.
- Se implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales.
- Se cuenta con el apoyo de la administración para la aplicación de controles.
- No se establece una matriz en la que se relaciona los riesgos con los controles.
- Los directivos no implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos.
- No se cuenta con un plan estratégico de tecnologías de información.



## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

- Cuenta con políticas empresariales relativas a la información y comunicación.
- Cuenta con amplia comunicación tanto formal como informal.
- Se comparte la información con fines de gestión y control.
- La información de las operaciones se producen periódicamente.
- La información se constituye en una herramienta de supervisión para lograr los objetivos.
- Existe compromiso del personal en la entrega de información.
- No existen sistemas que aseguran la confiabilidad de los datos.
- No cuenta con información de calidad, adecuada, oportuna y actualizada.
- No se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad.
- No existen canales externos de comunicación.

## **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

- Existe evaluación y supervisión del control interno.
- Cuenta con una estructura organizativa racional que incluye actividades de supervisión.
- Se dispone el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones dispuestas por el SRI.
- Carece de implantación de herramientas de evaluación.

## 6.5. Calificación de los factores de riesgo de la auditoría

### DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO

#### Archivo de comprobantes de venta

#### Determinación del Nivel de Confianza

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{35.797 \times 100}{38.225}$$

**CP= 93,64 % Confianza alta y Riesgo bajo**

El subcomponente Archivo de comprobantes de venta se ubica en el rango de 76% y 95%, lo que significa que el nivel de confianza es alto y su nivel de riesgo es bajo.

### DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

#### Carpeta de empleados

#### Determinación del Nivel de Confianza

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{664 \times 100}{1.052}$$

**CP= 63,12 % Confianza y riesgo moderado**

El subcomponente Carpeta de Empleados se ubica en el rango de 51% y 75%, lo que significa que el nivel de confianza y riesgo es moderado.

### **Liquidación de utilidades**

#### **Determinación del Nivel de Confianza**

**CP:** Confianza Ponderada

**CT:** Calificación Total

**PT:** Ponderación Total

$$\text{CP} = \frac{\text{CT} \times 100}{\text{PT}}$$

PT

$$\text{CP} = \frac{429 \times 100}{624}$$

624

**CP= 68,75 % Confianza y Riesgo Moderado**

El subcomponente se ubica en el rango de 51% y 75%, lo que significa que el nivel de confianza y riesgo es moderado.

### **6.6. Trabajo a realizar en la fase de ejecución**

#### **Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)**

- Evaluación específica de control interno
- Entrevista con el jefe departamental
- Visita a la bodega de archivo general
- Revisión física de los documentos

**Departamento de Talento Humano**

- Evaluación específica de control interno
- Entrevista con el jefe departamental
- Visita al departamento
- Revisión de documentos

**7. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN**


Tania Robles  
**SUPERVISOR DE EQUIPO**

**APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

Mariela Simbaña  
**JEFE DE EQUIPO**

**FECHA:** 16 de noviembre de 2010

### 3.3.6. Programas de trabajo

	<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>			
<p><b>ENTIDAD:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA.  <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión  <b>COMPONENTE:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)  <b>SUBCOMPONENTE:</b> Archivo de comprobantes de venta</p>				
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que el archivo de las facturas de ventas estén en orden cronológico y secuencia numérica.</li> <li>• Constatar que en los lotes de las facturas de venta estén los documentos correspondientes a ese día, teniendo en cuenta que cada lote es un día.</li> <li>• Verificar que en cada caja de archivo consten los lotes de acuerdo a las fechas determinadas.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 • Evaluación de control interno específico.</li> <li>2 • Entrevista con el Jefe del departamento.</li> <li>3 • Realice los procedimientos necesarios</li> </ol>			

	<p>para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de las obligaciones del departamento.</p> <p><b>RIESGO</b></p>		
4	<p>Que las facturas se encuentren en desorden, que se hayan perdido y que las facturas anuladas no estén registradas en el sistema.</p> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p>		
5	<p>Riesgo bajo</p> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p>		
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una revisión de la secuencia numérica de las facturas.</li> </ul>		
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver que las facturas coincidan con las fechas establecidas en los archivos.</li> </ul>		
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constatación del registro de las facturas anuladas en el sistema.</li> </ul>		
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar que las facturas anuladas cumplan con los requisitos para calificarlas como tales.</li> </ul>		
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realice una entrevista con el encargado de bodega para conocer si se maneja un manual de procedimientos para el archivo de documentos.</li> </ul>		
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realice una visita a las instalaciones de la bodega y verifique las condiciones en las que se encuentra.</li> </ul>		



## PROGRAMA DE TRABAJO

**ENTIDAD:** ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Carpetas de empleados

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un control sobre los requisitos que deben constar en cada una de las carpetas del personal.</li> <li>• Determinar la eficiencia y eficacia que posee el personal del área de Talento Humano.</li> <li>• Garantizar que la información con la que cuenta cada carpeta sea indispensable de tal manera que permitirá evaluar el perfil del empleado.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p>			
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de control interno específico.</li> </ul>			
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista con el Jefe del Departamento de Talento Humano.</li> </ul>			

3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si existe un plan de capacitación para el personal de este departamento.</li> </ul>			
	<p><b>RIESGO</b></p>			
4	<p>Contratación de personal no apto para el cargo.</p>			
	<p><b>CALIFICACIÓN</b></p>			
5	<p>Riesgo medio</p>			
	<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p>			
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión física de carpetas.</li> </ul>			
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una inspección en el departamento de Talento Humano</li> </ul>			
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la información proporcionada por el personal sea actualizada y confiable.</li> </ul>			
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar una lista actualizada de los trabajadores de la empresa.</li> </ul>			
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una revisión de las carpetas de los empleados retirados.</li> </ul>			
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si el Departamento de Talento Humano cuenta con un sistema informático que le permita un adecuado manejo y control de los datos de los empleados.</li> </ul>			





## PROGRAMAS DE TRABAJO

**ENTIDAD:** ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

**TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Liquidación de utilidades


N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un control sobre la documentación que sustente el pago de utilidades.</li> <li>• Verificar que la información proporcionada para la liquidación de utilidades esté actualizada.</li> <li>• Constatar que la participación de utilidades esté de acuerdo al Código del Trabajo y Ley de Seguro Social.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p>			
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de control interno específico.</li> </ul>			
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista con el Jefe del Departamento de Talento Humano.</li> </ul>			

	<p><b>RIESGO</b></p> <p>3 • De que el pago realizado no sea el correcto.</p> <p>4 • De que los valores calculados no estén de acuerdo con la ley.</p> <p>5 • Documentación falsa.</p> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <p>Riesgo medio</p> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>6 • Constatación física de la documentación que sustente el número de cargas familiares.</p> <p>7 • Revisión de los cálculos ejecutados para el pago de utilidades.</p> <p>8 • Solicitar el informe de reparto de utilidades y verificar los valores.</p> <p>9 • Solicitar estados financieros para comprobar que el rubro participación de utilidades coincida con el monto distribuido.</p> <p>10 • Entrevista con el encargado de realizar la liquidación de utilidades.</p> <p>11 • Verificar que en el informe de reparto conste la firma de las personas quienes hayan retirado su participación de utilidades.</p>			
--	---	--	--	--

### 3.4. FASE III. EJECUCIÓN

#### 3.4.1. Archivo de comprobantes de venta


##### 3.4.1.1. Programa de trabajo


	<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>			
<p><b>ENTIDAD:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA.  <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión  <b>COMPONENTE:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)  <b>SUBCOMPONENTE:</b> Archivo de comprobantes de venta</p>				
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
1	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que el archivo de las facturas de ventas estén en orden cronológico y secuencia numérica.</li> <li>• Constatar que en los lotes de las facturas de venta estén los documentos correspondientes a ese día, teniendo en cuenta que cada lote es un día.</li> <li>• Verificar que en cada caja de archivo consten los lotes de acuerdo a las fechas determinadas.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de control interno específico.</li> </ul>	P/T#10	T.R.	17-11-10


2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con el Jefe del departamento.</li> </ul>	P/T#11	T.R.	17-11-10
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de las obligaciones del departamento.</li> </ul>			
4	<p><b>RIESGO</b></p> <p>Que las facturas se encuentren en desorden, que se hayan perdido y que las facturas anuladas no estén registradas en el sistema.</p> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p>			
5	<p>Riesgo bajo</p> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p>			
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una revisión de la secuencia numérica de las facturas.</li> </ul>	P/T#12	T.R.	17-11-10
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver que las facturas coincidan con las fechas establecidas en los archivos.</li> </ul>	P/T#13	T.R.	17-11-10
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constatación del registro de las facturas anuladas en el sistema.</li> </ul>	P/T#14	T.R.	17-11-10
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar que las facturas anuladas cumplan con los requisitos para calificarlas como tales.</li> </ul>	P/T#15	T.R.	22-11-10
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realice una entrevista con el encargado de bodega para conocer si se maneja un manual de</li> </ul>	P/T#16	T.R.	23-11-10

11	procedimientos para el archivo de documentos. <ul style="list-style-type: none"><li>• Realice una visita a las instalaciones de la bodega y verifique las condiciones en las que se encuentra.</li></ul>	P/T#17	T.R.	24-11-10
----	---	--------	------	----------



### 3.4.1.2. Papeles de trabajo

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>	<b>P/T # 010</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)  <b>SUBCOMPONENTE:</b> Archivo de comprobantes de venta  <b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Evaluación específica de control interno</b></p> <p>De la aplicación del cuestionario de la evaluación de control interno específica, se puede resumir los siguientes aspectos, tanto positivos como negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con misión, visión, objetivos, ni planes; lo que dificulta la evaluación de la gestión que se realiza en esta área.</li> <li>• La estructura orgánica de este departamento está bien definida.</li> <li>• Existe una persona encargada del área de archivo histórico, sin embargo, por sus múltiples funciones a ella asignadas, no puede ejercer un control y orden en la bodega de los documentos.</li> <li>• El área de Contabilidad ejerce un control de las facturas de venta para su registro en el sistema contable, luego procede a archivar en la bodega en su respectiva caja con la debida rotulación.</li> <li>• Las personas encargadas del aseo de la empresa no dan el adecuado mantenimiento a la bodega.</li> <li>• Los Departamentos de Sistemas y de Logística llevan un control de las facturas anuladas de venta.</li> <li>• Las facturas anuladas se registran junto con las facturas de venta y se archivan en un mismo cartón, con el fin de no perder su secuencia numérica.</li> <li>• El proceso a seguir para archivar estas facturas son: debe estar las tres copias de la factura, debe tener el sello de anulada y debe ser registrada en el sistema.</li> </ul>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles  <b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>		<p><b>Fecha:</b> 17 de Noviembre de 2010</p>

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>  <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 011</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Archivo de comprobantes de venta</p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Entrevista</b></p> <p>De la entrevista realizada al Ing. Gabriel Arévalo Jefe del Departamento, se pudo obtener la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este departamento es la principal función de la entidad, ya que provee los recursos necesarios para su adecuado y normal funcionamiento, estando dentro de sus principales objetivos la máxima optimización de los recursos, sin embargo, para Archivo Histórico no se ha establecido objetivos específicos para esta área.</li> <li>• Entre las principales actividades están: recibir y entregar la documentación, además, asegurarse que los archivadores se encuentren ordenados cronológicamente, revisar la documentación en función de los requisitos establecidos por la ley, elaborar las actas y efectuar la respectiva destrucción física de los documentos junto con los directivos de la empresa.</li> <li>• Algunas de las normas de seguridad que se deben tener en cuenta son: mantener las puertas de ingreso con la respectiva seguridad, revisar que los extintores no se encuentren caducados y que las alarmas estén activadas, vigilar que en la bodega no existan roedores y no permitir el ingreso de personas que contengan artículos inflamables.</li> </ul>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles</p> <p><b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>	<p><b>Fecha:</b> 17 de Noviembre de 2010</p>	

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>  <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 012</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Archivo de comprobantes de venta</p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Revisión física</b></p> <p>Para realizar el análisis de este subcomponente se procedió a realizar una revisión física de las facturas, del cual se puede extraer las siguientes actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el fin de analizar la secuencia numérica de las facturas de venta, se tomó como universo los 12 meses del año, la muestra es el 40%, que corresponde a 5 meses, los mismos que son seleccionados de forma aleatoria por medio de un sorteo, siendo favorecidos los meses de enero, febrero, mayo, julio y noviembre, dando un total de 33.325 facturas de venta a analizar, dentro de las cuales se encuentran 980 facturas anuladas.</li> <li>• Una vez seleccionada la muestra se procedió a realizar una revisión física de los documentos, verificando que cada lote que a su vez este representa un día, siga una numeración secuencial, del cual se pudo observar la falta de algunas facturas, y al mismo tiempo se revisó las facturas anuladas.</li> <li>• Como paso previo a la revisión de los documentos, se procedió a solicitar al Departamento de Sistemas el listado de las facturas anuladas.</li> <li>• El procedimiento que se siguió para la revisión de las facturas anuladas fue el siguiente: verificar que estén las tres copias de las facturas, que tengan el sello de anulado e ir comprobando que las facturas analizadas estén en el listado.</li> </ul>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles</p> <p><b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>	<p><b>Fecha:</b> 18 de Noviembre de 2010</p>	



	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>  <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 013</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Archivo de comprobantes de venta</p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Inspección</b></p> <p><b>Fotografía 1.</b></p>  <p>De la inspección realizada se pudo observar que varias facturas no coincidían con las fechas establecidas en los archivadores, lo que ocasionada una pérdida de tiempo en la búsqueda de documentos y que algunas facturas se den como pérdidas.</p>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles</p> <p><b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>		<p><b>Fecha:</b> 19 de Noviembre de 2010</p>



**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

**CÉDULA NARRATIVA**

**P/T # 014**

**COMPONENTE:** Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)

**SUBCOMPONENTE:** Archivo de comprobantes de venta

**PERÍODO EXAMINADO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

**Comprobación**

**Cuadro 3. 8.**



**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

**FACTURAS ANULADAS NO INGRESADAS AL SISTEMA**

MES	Enero	Febrero	Mayo	Julio	Noviembre
# FACTURA	405149	411168	429150	Del 443705 al 443714	448103
	408727	413969	431797	444614	449434
		414885	433976	445029	
			434555	446995	
			434572	72501	
				72909	
				73552	
				73553	
				74100	
				74557	

**Fuente:** Elaborado por el autor

Como indica el cuadro se pudo comprobar que treinta y uno facturas anuladas no fueron ingresadas al sistema, lo que demuestra que no hay un buen control sobre dichos documentos.

**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 19 de Noviembre de 2010



**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

**CÉDULA NARRATIVA**

**P/T # 015**

**COMPONENTE:** Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)

**SUBCOMPONENTE:** Archivo de comprobantes de venta

**PERÍODO EXAMINADO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

### Comprobación

**Cuadro 3. 9.**



**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.  
FACTURAS ANULADAS DE VENTA**

MES	Adquiriente	Emisor	Copia sin derecho a crédito tributario	Sello de anulado	Ingresado al sistema
Enero	107	112	112	113	145
Febrero	130	142	130	131	146
Mayo	219	225	217	217	222
Julio	224	253	234	226	234
Noviembre	188	204	187	185	202
<b>TOTAL</b>	<b>868</b>	<b>936</b>	<b>880</b>	<b>872</b>	<b>949</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor

La empresa tiene definido los requisitos que deben cumplir para calificar a las facturas como anuladas, sin embargo al momento de archivarlas no cumplen con dichos requisitos, tal como lo indica el cuadro antes expuesto.

**Supervisor:** Tania Robles

**Fecha:** 22 de Noviembre de 2010

**Realizado por:** Mariela Simbaña



**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

**CÉDULA NARRATIVA**

**P/T # 016**

**COMPONENTE:** Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)

**SUBCOMPONENTE:** Archivo de comprobantes de venta

**PERÍODO EXAMINADO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

### **Entrevista**

Con el fin de obtener mayor información acerca del manejo de Archivo histórico se realizó una entrevista a la Eco. Sandra Encalada de la cual se puede resumir los siguientes puntos:

- Es la encargada de inventarios, responsable de los movimientos de activos fijos y trabaja directamente con el Departamento de Contabilidad, además, se encarga de la custodia de los documentos del archivo general.
- Debido a su exceso de funciones no puede ejercerlas de manera eficiente, es así, que en el área archivo histórico se presentan diversas deficiencias.
- Además, nos supo manifestar que necesitaba de un colaborador quien pueda realizar las siguientes actividades:
  - Recepción y entrega de documentos, para lo cual se debe presentar una orden debidamente firmada.
  - No permitir el ingreso a personal no autorizado.
  - Verificar que la bodega tenga todas las normas de seguridad.
  - Mantener un orden cronológico de los documentos y dar mantenimiento a la bodega.

**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 23 de Noviembre de 2010



**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**  
**CÉDULA NARRATIVA**

**P/T # 017**

**COMPONENTE:** Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)

**SUBCOMPONENTE:** Archivo de comprobantes de venta

**PERÍODO EXAMINADO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

**Visita a las instalaciones**

Al realizar la visita a las instalaciones de la bodega se pudo observar varias deficiencias, como lo indican las siguientes imágenes:

**Fotografía 2.**



Esta imagen indica el desorden que existe en bodega, lo que ocasiona el deterioro de los documentos, como también la pérdida de los mismos.

**Fotografía 3.**



Esta imagen revela que las cajas se encuentran abiertas y ubicadas en el piso, generando una mala organización, lo que demuestra la falta de control en esta área.

**Fotografía 4.**




La fotografía indica que en la bodega no solamente se guardan los documentos, sino que también se almacenan diversos materiales tales como: material inflamable, muebles y enseres, etc.

**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 24 de Noviembre de 2010

### 3.4.1.3. Hojas de hallazgo

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA. <b>COMPONENTE:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo Histórico) <b>SUBCOMPONENTE:</b> Archivo de comprobantes de venta <b>TÍTULO DEL COMENTARIO:</b> Custodio en la bodega</p>	
<p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>Luego de las inspecciones realizadas a la bodega se pudo observar la falta de mantenimiento que existe, encontrando así documentos sin archivar, archivos en desorden cronológico y falta de limpieza, generando esto la pérdida de tiempo en la búsqueda de documentos y pérdida de los mismos.</p> <p><b>CRITERIO:</b></p> <p>El Reglamento Interno de Trabajo, en su Art. 16 literal f), dispone que se debe “Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos. Debe seguir los procedimientos en la empresa”</p> <p><b>CAUSA:</b></p> <p>Esta situación se origina debido a que la encargada del área de archivo, no cumple con sus funciones por el exceso de trabajo.</p> <p><b>EFECTO:</b></p> <p>Esto trae como consecuencia la pérdida de documentos, por ejemplo las facturas de la 406.591 a la 407.814, así como también la pérdida de tiempo en la búsqueda de documentos debido a la mala organización.</p>	

**CONCLUSIÓN:**

La falta de un custodio origina que no se de un adecuado control y mantenimiento en la bodega, lo cual no garantiza la seguridad de los documentos de la entidad.

**RECOMENDACIÓN:**

- **Talento Humano**

Se sugiere la posibilidad de contratar a una persona, para que trabaje de manera permanente en el área de bodega.

**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 25 de Noviembre de 2010





## HOJA DE HALLAZGOS

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A:** ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

**COMPONENTE:** Departamento Financiero Administrativo (Archivo Histórico)

**SUBCOMPONENTE:** Archivo de comprobantes de venta

**TÍTULO DEL COMENTARIO:** Archivo de las facturas

**CONDICIÓN:**

Durante la revisión de las facturas se pudo observar que existían varios documentos que se encontraban ubicados en archivadores a los cuales no correspondían, así como la identificación de las cajas contenían enmendaduras, lo que dificulta la búsqueda de documentos.

**CRITERIO:**

El auditor dispone que las personas quienes archivan, deben ubicar los documentos en los archivadores conforme a su correcta identificación.

**CAUSA:**

Esta situación se da debido a que las personas quienes archivan los documentos no tienen el suficiente conocimiento del proceso que se debe cumplir para archivar.

**EFECTO:**

La falta de conocimiento de las personas acerca del proceso de archivo genera que los archivadores no sean identificados correctamente y que exista confusión en la ubicación de los documentos.

**CONCLUSIÓN**

La falta de definición de los parámetros de identificación, provoca que las personas quienes archivan los documentos no lo realicen correctamente.

**RECOMENDACIÓN:**

- **Jefe de bodega**

Se recomienda analizar la posibilidad de realizar una capacitación a los empleados encargados de la identificación de los documentos, sobre la manera correcta y adecuada de identificar tanto las cajas de archivo como los archivadores.

**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 25 de Noviembre de 2010



## HOJA DE HALLAZGOS

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A:** ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

**COMPONENTE:** Departamento Financiero Administrativo (Archivo Histórico)

**SUBCOMPONENTE:** Archivo de comprobantes de venta

**TÍTULO DEL COMENTARIO:** Medidas de seguridad

**CONDICIÓN:**

Durante la visita ejecutada a la bodega se pudo observar que esta área no cumple con las respectivas medidas de seguridad que garantice la integridad de los trabajadores y de los documentos, ya que se encontró material inflamable, infraestructura en mal estado, libre acceso a la bodega, ausencia de señalización, etc.

**CRITERIO:**

El Código del Trabajo en su Art. 42 numeral 2) establece que se debe “Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias...”

**CAUSA:**

La falta de control y comunicación del Jefe de bodega ha provocado que la bodega no cumpla con las respectivas medidas de seguridad.

**EFECTO:**

El incumplimiento de las medidas de seguridad ha ocasionado que los documentos se hayan perdido debido a la falta de control en el ingreso a la bodega, como por ejemplo las guías de remisión correspondientes al mes de julio, cuya numeración va desde 21.272 hasta 21.599, como también el deterioro de los documentos por falta de mantenimiento en la infraestructura, lo cual no ha sido comunicado oportunamente.

**CONCLUSIÓN:**

La bodega no cumple con las medidas de seguridad que le permita un mejor control y por ende evite la pérdida de información.

**RECOMENDACIÓN:**

- **Jefe de bodega**
  - Comunicar adecuada y oportunamente las deficiencias que se presentan en la bodega.
- **Gerente**
  - Implementar medidas de seguridad por medio de señalización, controlar el ingreso a personal no autorizado y reubicar el material inflamable, muebles y otros implementos.


**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 25 de Noviembre de 2010


### 3.4.2. Carpetas de empleados


#### 3.4.2.1. Programa de trabajo

	<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>			
<p><b>ENTIDAD:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</p> <p><b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión</p> <p><b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Carpetas de empleados</p>				
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un control sobre los requisitos que deben constar en cada una de las carpetas del personal.</li> <li>• Determinar la eficiencia y eficacia que posee el personal del área de Talento Humano.</li> <li>• Garantizar que la información con la que cuenta cada carpeta sea indispensable de tal manera que permitirá evaluar el perfil del empleado.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p>			
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de control interno específico.</li> </ul>	P/T #18	M.S.	26-11-10
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista con el Jefe del</li> </ul>	P/T #19	M.S.	29-11-10

3	<p>Departamento de Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si existe un plan de capacitación para el personal.</li> </ul> <p><b>RIESGO</b></p>	P/T #20	M.S.	30-11-10
4	<p>Contratación de personal no apto para el cargo.</p> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p>			
5	<p>Riesgo medio</p> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p>			
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión física de carpetas.</li> </ul>	P/T #21	M.S.	01-12-10
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una visita al departamento de Talento Humano</li> </ul>	P/T #22	M.S.	02-12-10
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la información proporcionada por el personal sea actualiza y confiable.</li> </ul>	P/T #23	M.S.	02-12-10
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar una lista actualizada de los trabajadores de la empresa.</li> </ul>	P/T #24	M.S.	03-12-10
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una revisión de las carpetas de los empleados retirados.</li> </ul>	P/T #24	M.S.	03-12-10
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si el Departamento de Talento Humano cuenta con un sistema informático que le permita un adecuado manejo y control de los datos de los empleados.</li> </ul>	P/T #25	M.S.	06-12-10

### 3.4.2.2. Papeles de trabajo

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>	<b>P/T # 018</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano  <b>SUBCOMPONENTE:</b> Carpetas de empleados  <b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Evaluación específica de control interno</b></p> <p>De la aplicación del cuestionario de control interno se resumen lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este departamento no cuenta con: misión, visión, objetivos, planes y programas, lo que no permite ejecutar una evaluación a la gestión de este departamento.</li> <li>• Tiene una estructura organizativa en la que se define la función que desempeña cada empleado en este departamento.</li> <li>• Existe un jefe del departamento el cual coordina las actividades que se realizan.</li> <li>• No cuenta con un sistema de control adecuado, puesto que la información requerida no es actualizada permanentemente.</li> <li>• El departamento se encarga de atender y resolver asuntos netamente de los empleados.</li> </ul>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles  <b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>	<p><b>Fecha:</b> 26 de Noviembre de 2010</p>	

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>  <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 019</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Carpetas de empleados</p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Entrevista</b></p> <p>La entrevista fue aplicada a la Psc. Cristina Coello Asistente del Departamento de Talento Humano, destacando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este departamento se encarga de la selección y capacitación del personal, como también de generar las respectivas nóminas para los pagos de los empleados.</li> <li>• Entre sus principales actividades están: selección, capacitación e inducción de los empleados y coordinar con todos los departamentos las actividades que se realizan.</li> <li>• Además, dentro de estas actividades se encuentra muy bien establecido el proceso a seguir para cumplir a cabalidad sus tareas asignadas.</li> <li>• El personal que conforma este departamento son: un jefe, dos asistentes y un asesor jurídico, además dentro de esta área se encuentran los departamentos de cocina, limpieza y enfermería.</li> </ul>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles</p> <p><b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>	<p><b>Fecha:</b> 29 de Noviembre de 2010</p>	





**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

**CÉDULA NARRATIVA**

**P/T # 020**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Carpetas de empleados

**PERÍODO EXAMINADO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

**Plan de capacitación**

**Cuadro 3.10.**

<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA. GASTOS EN CAPACITACIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Mano de obra directa	7.301,33
Mano de obra indirecta	4.460,82
Ventas	238,12
Administración	4.852,29
<b>TOTAL</b>	<b>16.852,56</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor


La empresa cada año invierte en la capacitación de su personal, en este año invirtió \$ 16.852,56 entre todas las áreas de la entidad, tal como lo indica el cuadro anterior.

El personal de producción es capacitado cada mes, mientras que el personal del área administrativa se capacita cada tres meses; esta preparación ha contribuido para que la entidad alcance la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, posesionando a la entidad como una empresa líder en la región Austro en la industria de productos cárnicos.

**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 30 de Noviembre de 2010

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>	<b>P/T # 021</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Carpetas de empleados</p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Revisión física de las carpetas</b></p> <p>Para realizar la revisión física de las carpetas de los empleados primero se solicitó una lista actualizada de los trabajadores de la empresa.</p> <p>El universo a analizar según la lista es de 307 empleados, la muestra es el 20% lo que corresponde a 61 carpetas, seleccionadas aleatoriamente por medio de un sorteo.</p> <p>Los documentos que se revisó en cada una de estas carpetas fueron los siguientes: checklist, solicitud de empleo, contrato de trabajo, aviso de entrada al IESS, hoja de referencias, hoja de vida actualizada, fotocopia de: libreta militar, cédula de identidad del aspirante y cónyuge, partida de matrimonio, partidas de nacimiento de los hijos, record policial, certificado de votación, tipo de sangre, acta de grado, estudios realizados; certificado médico, certificados originales de trabajos anteriores y recomendaciones personales.</p> <p>Como resultado de la revisión ejecutada se encontró con la novedad de que en la lista de trabajadores se encontraba un empleado que ya se había retirado algún tiempo atrás y además las carpetas no contenían todos los requisitos establecidos en el checklist, sin embargo, estas carpetas se encuentran ordenadas alfabéticamente lo que facilita la búsqueda de información.</p>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles</p> <p><b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>		<p><b>Fecha:</b> 01 de Diciembre de 2010</p>



**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

**P/T # 022**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano  
**SUBCOMPONENTE:** Carpetas de empleados  
**PERÍODO EXAMINADO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

**Visita al departamento**

**Fotografía 5.**



**Fotografía 6.**



Al efectuarse la visita al Departamento de Talento Humano se pudo observar el buen orden que existe en toda el área, un buen ambiente laboral y organización alfabética de las carpetas de los empleados.

**Supervisor:** Tania Robles  
**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 02 de Diciembre de 2010



**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

**P/T # 023**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

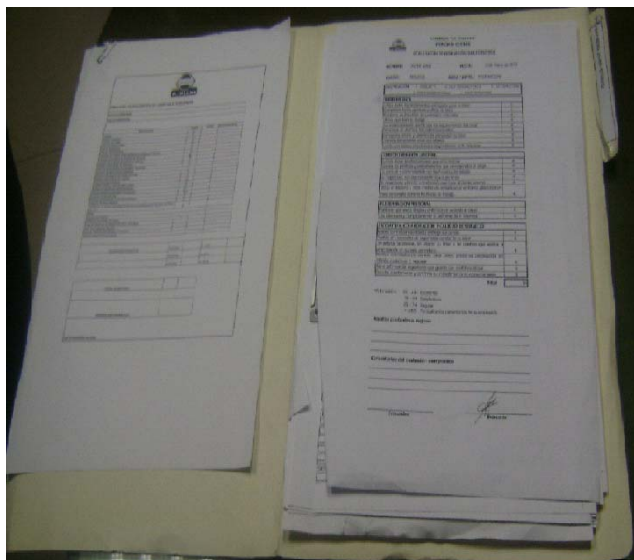
**SUBCOMPONENTE:** Carpetas de empleados

**PERÍODO EXAMINADO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

### Información

Este departamento es el encargo de recopilar información de todos los empleados de la empresa, asegurándose que sean confiables.

#### Fotografía 7.



Los documentos que debe contener una carpeta se encuentra establecido en el checklist, sin embargo, algunas de estas carpetas no contienen toda la información necesaria para llevar un registro adecuado y oportuno de cada uno de los empleados de la entidad.

**Supervisor:** Tania Robles

**Fecha:** 02 de Diciembre de 2010

**Realizado por:** Mariela Simbaña



**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**  
**CÉDULA NARRATIVA**

**P/T # 024**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

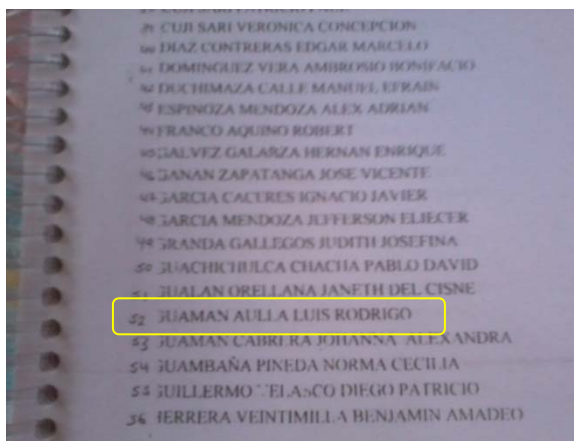
**SUBCOMPONENTE:** Carpetas de empleados

**PERÍODO EXAMINADO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

**Comprobación**

Para realizar una revisión de las carpetas se solicitó la lista de los empleados que laboran en la empresa, con el fin de comprobar si esta lista era actualizada se realizó una revisión de las carpetas de los empleados retirados, encontrándonos con la novedad de que esta lista contenía algunos nombres de empleados que ya se habían retirado algún tiempo atrás; por ejemplo los Señores Guamán Aulla Luis Rodrigo y Parra Maldonado Jorge Marcelo.

**Fotografía 8.**



Con esta imagen podemos comprobar lo antes expuesto.


**Supervisor:** Tania Robles

**Fecha:** 03 de Diciembre de 2010

**Realizado por:** Mariela Simbaña

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>	<b>P/T # 025</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Carpetas de empleados</p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Sistema informático</b></p> <p>De la entrevista con el Jefe de Talento Humano, Eco. Paola Alvear quien está a cargo de la información de los empleados de la entidad, nos indicó que se dispone de un sistema para el control de datos de los empleados de la empresa, por medio del cual facilita información para los diversos requerimientos de la entidad.</p> <p>Sin embargo, este sistema no le permite almacenar toda la información que contiene una carpeta, es por ello que esa información se la lleva por medio de documentos físicos.</p> <p>Esto provoca que la información que es requerida por algunos departamentos no sea actualizada y oportuna.</p>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles</p> <p><b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>		<p><b>Fecha:</b> 06 de Diciembre de 2010</p>

### 3.4.2.3. Hojas de hallazgo

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A: ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>  <b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano  <b>SUBCOMPONENTE:</b> Carpetas de empleados  <b>TITULO DEL COMENTARIO:</b> Actualización de documentos</p>	
<p><b>CONDICIÓN:</b></p> <p>Al ejecutar una revisión de las carpetas de empleados se pudo verificar que la mayoría de estas no contienen la documentación necesaria que cumpla con los requisitos establecidos en el Checklist.</p> <p><b>CRITERIO:</b></p> <p>De acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, los documentos que debe contener una carpeta de empleados se encuentran establecidos en el Checklist.</p> <p><b>CAUSA:</b></p> <p>El Departamento de Talento Humano no cumple con sus funciones a ellos asignados debido al cambio de personal en esta área y al cambio de denominación y reforma de los estatutos.</p> <p><b>EFECTO:</b></p> <p>Debido al cambio de personal y denominación de la empresa, ha provocado que los contratos tengan que ser renovados, que los avisos de entrada al IESS no se realicen a tiempo, lo cual generaba que dichos documentos no consten en las respectivas carpetas de los empleados, proporcionando información no actualizada y confiable.</p>	

**CONCLUSIÓN:**

La falta de actualización de los documentos de las carpetas de los empleados impide que la empresa tenga información veraz, confiable y oportuna de cada uno de sus empleados.

**RECOMENDACIONES:**

- **Talento Humano**

Analizar la posibilidad de llevar mayor organización y supervisión en cuanto a la documentación de las carpetas de los empleados.

**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 07 de Diciembre de 2010





## HOJA DE HALLAZGOS

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A:** ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Carpetas de empleados

**TÍTULO DEL COMENTARIO:** Actualización de base de datos

**CONDICIÓN:**

Luego de haber realizado una revisión del registro de empleados, se observó que este listado contenía nombres de personal retirado hacia algunos meses, generando información desactualizada.

**CRITERIO:**

El Código del Trabajo en su Art. 42 numeral 7) dispone que se debe “Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan”

**CAUSA:**

El Departamento de Talento Humano no lleva un registro actualizado de los trabajadores por que los empleados de la empresa no proporcionan la documentación a tiempo y por descuido de la persona encargada de esta actividad.

**EFECTO:**

Esto trae como consecuencia un bajo nivel y actualización de la información por parte del departamento encargado, provocando desconfianza y retrasos en otros procesos que requieren de esta información.

**CONCLUSIÓN:**

La base de datos de los trabajadores de la empresa se encuentra sin actualizar, debido al descuido del departamento, provocando así información desactualizada.

**RECOMENDACIÓN:**

- **Talento Humano**

Se recomienda implementar planes para solicitar documentos a los trabajadores, los mismos que permitan mantener la información actualizada en cada determinado tiempo.

**Supervisor:** Tania Robles

**Fecha:** 07 de Diciembre de 2010

**Realizado por:** Mariela Simbaña



## HOJA DE HALLAZGOS

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A:** ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Carpetas de empleados

**TÍTULO DEL COMENTARIO:** Adecuados archivos en recursos humanos

**CONDICIÓN:**

De la visita realizada al Departamento de Talento Humano se pudo observar que las carpetas de los empleados se encuentran ordenadas eficientemente en orden alfabético, ayudando a optimizar el tiempo en la búsqueda de información de las carpetas de los empleados.

**CRITERIO:**

El Reglamento Interno de Trabajo en su Art. 16 literal f) establece que se debe “Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

**CAUSA:**

Esta situación se da debido a que el Jefe del departamento efectúa revisiones permanentes a sus asistentes, para supervisar que cumplan con sus funciones eficientemente, cumpliendo así con lo establecido en el reglamento.

**EFECTO:**

El cumplimiento de estas disposiciones crea un escenario de confianza por parte de las personas que laboran en este departamento debido a su buen desempeño, optimizando el tiempo en la búsqueda de carpetas.

**CONCLUSIÓN:**

El orden que lleva el Departamento de Talento Humano en cuanto a las carpetas de los empleados facilita la búsqueda de información, lo que demuestra el buen desempeño del personal encargado de esta área.

**RECOMENDACIÓN:**

- **Talento Humano**

Se sugiere continuar con la buena organización, desempeño y cumplimiento con las disposiciones establecidas en el reglamento interno de trabajo.


**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 07 de Diciembre de 2010


### 3.4.3. Liquidación de utilidades


#### 3.4.3.1. Programa de trabajo

	<b>PROGRAMAS DE TRABAJO</b>			
<p><b>ENTIDAD:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA.  <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión  <b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano  <b>SUBCOMPONENTE:</b> Liquidación de utilidades</p>				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR	FECHA
	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un control sobre la documentación que sustente el pago de utilidades.</li> <li>• Verificar que la información proporcionada para la liquidación de utilidades esté actualizada.</li> <li>• Constatar que la participación de utilidades esté de acuerdo al Código de Trabajo y Ley de Seguro Social.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b></p>			
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de control interno específico.</li> </ul>	P/T #26	T.R.	08-12-10
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista con el Jefe del Departamento de Talento Humano.</li> </ul>	P/T #19	M.S.	29-11-10

	<p><b>RIESGO</b></p> <p>3 • De que el pago realizado no sea el correcto.</p> <p>4 • De que los valores calculados no estén de acuerdo con la ley.</p> <p>5 • Documentación falsa.</p> <p><b>CALIFICACIÓN</b></p> <p>Riesgo medio</p> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p>			
6	• Constatación física de la documentación que sustente el número de cargas familiares.	P/T #27	T.R.	08-12-10
7	• Revisión de los cálculos ejecutados para el pago de utilidades.	P/T #28	T.R.	09-12-10
8	• Solicitar el informe de reparto de utilidades y verificar los valores.	P/T #28	T.R.	09-12-10
9	• Verificar que en el informe de reparto conste la firma de las personas quienes hayan retirado su participación de utilidades.	P/T #28	M.S.	09-12-10
10	• Entrevista con el encargado de realizar la liquidación de utilidades.	P/T #29	M.S.	09-12-10

### 3.4.3.2. Papeles de trabajo

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>	<b>P/T # 026</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano  <b>SUBCOMPONENTE:</b> Liquidación de utilidades  <b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Evaluación específica de control interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento no tiene definido misión, visión, objetivos, planes y programas, que corrijan las desviaciones de esta área, sin embargo, cuenta con un organigrama bien estructurado.</li> <li>• Cuenta con sistemas de control y evaluación.</li> <li>• Los empleados de la empresa no tienen conocimiento de la forma en la que se realiza el cálculo para el pago de utilidades.</li> <li>• Como punto de referencia para efectuar el cálculo de utilidades siempre se toma en consideración las leyes y reglamentos vigentes.</li> <li>• Verifican que la información proporcionada por los empleados sea confiable, en especial el número de cargas familiares, sin embargo, no siempre existe documentación que sustente dicha información.</li> </ul>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles <b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>	<p><b>Fecha:</b> 08 de Diciembre de 2010</p>	

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>  <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 027</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Liquidación de utilidades</p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Inspección</b></p> <p>Para realizar el análisis de este subcomponente se solicitó el informe de reparto de utilidades del año 2009, dichas utilidades fueron distribuidas entre 437 empleados siendo este el universo, la muestra a analizar es el 20%, es decir, 87 empleados seleccionados en forma aleatoria por medio de un sorteo.</p> <p>Una vez seleccionada la muestra se solicito las carpetas de los empleados seleccionados para la revisión de los siguientes documentos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopia de partida de matrimonio</li> <li>• Fotocopia de la cédula de identidad del cónyuge</li> <li>• Fotocopia de las partidas de nacimiento de los hijos menores de dieciocho años y de los hijos minusválidos de cualquier edad.</li> </ul> <p>Esta información nos ayudó a determinar el número de cargas familiares de los trabajadores, sin embargo, durante la ejecución de este proceso se pudo observar que la documentación requerida para el pago de utilidades no existía en algunos casos.</p>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles</p> <p><b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>		<p><b>Fecha:</b> 08 de Diciembre de 2010</p>





**ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

**CÉDULA NARRATIVA**

**P/T # 028**

**COMPONENTE:** Departamento de Talento Humano

**SUBCOMPONENTE:** Liquidación de utilidades

**PERÍODO EXAMINADO:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

### **Informe de reparto de utilidades**

Para verificar los cálculos de la participación de utilidades se procedió a solicitar el informe de reparto de utilidades, el cual contenía los siguientes aspectos:

- Apellidos y nombres
- Ocupación
- Sexo
- Tiempo trabajado
- Valor calculado 10%
- Número de cargas familiares
- Valor calculado 5%
- Total 15%
- Firma o huella digital del trabajador

Del análisis ejecutado a este informe se pudo observar que en algunos casos no existía la firma del trabajador quien ya ha recibido sus utilidades, además el número de cargas familiares que constaba en el informe no coincidía con la documentación presentada por los empleados.


**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 09 de Diciembre de 2010

	<b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA.</b>  <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	<b>P/T # 029</b>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Liquidación de utilidades</p> <p><b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009</p>		
<p><b>Entrevista</b></p> <p>Para un mayor análisis de la liquidación de utilidades se realizo una entrevista a la Sra. Germania Crespo quien es la encargada del cálculo de la participación de utilidades, indicándonos el procedimiento que se sigue para esta distribución, el cual detallamos a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo trabajado</li> <li>• Número de cargas familiares</li> <li>• Cálculo del 10%</li> <li>• Cálculo del 5%</li> </ul> <p>Además, se rigen a lo establecido en el Código del Trabajo en el Capítulo VI, Párrafo 2.</p>		
<p><b>Supervisor:</b> Tania Robles</p> <p><b>Realizado por:</b> Mariela Simbaña</p>		<p><b>Fecha:</b> 09 de Diciembre de 2010</p>

### 3.4.3.3. Hojas de hallazgo

	<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A:</b> ITALIMENTOS CÍA. LTDA. <b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano <b>SUBCOMPONENTE:</b> Liquidación de utilidades <b>TÍTULO DEL COMENTARIO:</b> Liquidación y cálculo de utilidades</p>	
<p><b>CONDICIÓN:</b> Luego de una verificación de los valores se pudo comprobar que la persona encargada del cálculo para el pago de utilidades lo realiza de manera eficiente, de acuerdo con lo establecido en el Código del Trabajo.</p> <p><b>CRITERIO:</b> El Código del Trabajo en su Art. 97 establece que “El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas, este porcentaje se distribuirá así:  El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.  El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por estas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad...”</p> <p><b>CAUSA:</b> Debido a la capacitación que recibe la persona encarga de la liquidación y por un adecuado sistema de cómputo que permite generar cálculos precisos, ayuda a que los</p>	

trabajadores reciban su correcta liquidación sin perjuicio alguno.

**EFFECTO:**

El cumplimiento de las disposiciones legales y el eficiente desempeño de las funciones de la persona encargada, genera que los cálculos sean exactos y precisos de los respectivos beneficios de los empleados, provocando motivación en los trabajadores.

**CONCLUSIÓN:**

Gracias a la buena gestión del departamento, le permite cumplir con lo establecido en el Código del Trabajo, haciendo que sus empleados reciban los beneficios establecidos por la ley sin perjuicio alguno.

**RECOMENDACIÓN:**

- **Talento Humano**


Se sugiere seguir desempeñando sus actividades de manera eficiente y eficaz tal como se ha venido realizando hasta este momento.

**Supervisor:** Tania Robles

**Realizado por:** Mariela Simbaña

**Fecha:** 10 de Diciembre de 2010

### 3.4.4. Estructura del informe

	<p style="text-align: center;"><b>ITALIMENTOS CÍA. LTDA. ESTRUCTURA DEL INFORME</b></p>
<p><b>COMPONENTE:</b> Departamento Financiero Administrativo (Archivo Histórico) <b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2009.</p> <p><b>COMPONENTE:</b> Departamento de Talento Humano <b>PERÍODO EXAMINADO:</b> Del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2009</p>	
<p style="text-align: center;"><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Carátula</li><li>• Índice</li><li>• Abreviaturas utilizadas</li><li>• Carta de presentación del informe</li><li>• Convocatoria a conferencia final</li><li>• Acta de conferencia final</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>CAPITULO I</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivo</li><li>• Objetivo</li><li>• Alcance</li><li>• Enfoque</li><li>• Componentes auditados</li><li>• Indicadores</li></ul>	

## **CAPITULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

- Misión
- Visión
- Objetivos
- FODA
- Marco Legal
- Estructura Orgánica

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS GENERALES**

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE**

### 3.5. FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.5.1. Informe



# ITALIMENTOS CÍA. LTDA.

## INFORME GENERAL

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A  
ITALIMENTOS CÍA. LTDA.”**

**PERÍODO:**

Desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

## ÍNDICE

ABREVIATURAS UTILIZADAS.....	238
Carta de presentación del informe.....	239

### CAPÍTULO I

#### ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo de la auditoría.....	240
Objetivos de auditoría.....	240
Alcance de la auditoría.....	241
Componentes y subcomponente.....	241
Indicadores.....	242

### CAPÍTULO II

#### INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Visión.....	244
Misión.....	244
Objetivos.....	244
FODA.....	245
Marco legal.....	246
Organigrama funcional.....	247

### CAPÍTULO III

#### RESULTADOS GENERALES

Ambiente de control.....	248
Establecimiento de objetivos.....	249
Identificación de eventos.....	250
Evaluación de riesgos.....	251
Respuesta a los riesgos.....	252
Actividades de control.....	253
Información y comunicación.....	253



Supervisión y monitoreo.....	254
------------------------------	-----

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE**

COMPONENTE: Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico).....	256
SUBCOMPONENTE: Archivo de comprobantes de venta.....	256
Custodio en la bodega.....	256
Archivo de las facturas.....	257
Medidas de seguridad.....	257
COMPONENTE: Departamento de Talento Humano.....	259
SUBCOMPONENTE: Carpetas de empleados.....	259
Actualización de documentos.....	259
Actualización de base de datos.....	259
Adecuados archivos en recursos humanos.....	260
SUBCOMPONENTE: Liquidación de utilidades.....	261
Liquidación y cálculo de utilidades.....	261



## **ABREVIATURAS UTILIZADAS**

<b>P/T</b>	Papel de trabajo
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>BPM</b>	Buenas Prácticas de Manufactura
<b>N/A</b>	No Aplicable
<b>REF.</b>	Referencia
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>CGA</b>	Contraloría General del Estado

**ASUNTO:** Carta de presentación del informe

**FECHA:** Cuenca, 22 de Diciembre de 2010

Ingeniero

Gabriel Arévalo

**GERENTE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO DE  
ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

Ciudad

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la “Auditoria de Gestión a ITALIMENTOS CÍA. LTDA.” por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009 en el Departamento Financiero Administrativo y el Departamento de Talento Humano.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamental. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hallan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

## CAPÍTULO I

### ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

#### **Motivos de la Auditoría**

La Auditoría de gestión de ITALIMENTOS CÍA. LTDA., se lleva a cabo como parte de un trabajo de investigación con el fin de poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos y obtener experiencia, evaluando la gestión administrativa mediante el estudio de las áreas consideradas como críticas.

#### **Objetivos de la auditoría**

- **Departamento Financiero Administrativo - Archivo Histórico.**
  - Verificar que el archivo de facturas de venta estén completas y en su respectivo orden.
  - Comprobar que las facturas anuladas de venta estén con su respectivo sello y que estas se encuentren en el archivo físico y estén registradas en el sistema.
  - Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables en la empresa en cuanto al llenado de los documentos contables y el archivo de los mismos.
  
- **Departamento de Talento Humano**
  - Evaluar las actividades del Departamento de Talento Humano, que desarrolla ITALIMENTOS CÍA. LTDA.
  - Asegurar que la participación de utilidades cumpla con lo establecido en el Código del Trabajo y la Ley de Seguro Social.
  - Revisar que las carpetas de empleados cuenten con la documentación necesaria para el pago de sus respectivos beneficios.

### **Alcance de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión de ITALIMENTOS CÍA. LTDA., comprende la evaluación de las actividades que se desarrollan en el Departamento de Talento Humano y en el Departamento Financiero Administrativo en el área de archivo histórico.

El examen cubrirá las operaciones comprendidas desde el 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2009.

### **Componentes y Subcomponentes**

**Componente:** Departamento Financiero Administrativo – Archivo Histórico.

#### **Subcomponente Auditado:**

- Archivo de comprobantes de venta

**Componente:** Departamento de Talento Humano

#### **Subcomponentes Auditados:**

- Carpetas de empleados
- Liquidación de utilidades

## **Indicadores**

**Subcomponente:** Departamento Financiero Administrativo

**Periodo Examinado:** 01 de Enero de al 31 de Diciembre de 2009.

- **INDICADOR DE PERSONAL**

$$\frac{\text{Número de Profesionales en el área Financiera Administrativa}}{\text{Número Total de Funcionarios en el área Financiera Administrativa}}$$

Este indicador nos permite medir el grado de eficiencia y eficacia del personal del departamento financiero administrativo.

- **INDICADOR DE RECURSOS**

$$\frac{\text{Total gastado en la compra de materia prima en el año 2009}}{\text{Total presupuestado a gastar en la adquisición de materia prima para el año 2009}}$$

Este indicador nos permite conocer como hemos invertido los recursos económicos en la adquisición de la materia prima para la producción.

- **INDICADOR INTERFÁSICO**

$$\frac{\text{Cantidad de productos vendidos en el año 2009}}{\text{Cantidad presupuestada de ventas para el año 2009}}$$

Este indicador nos ayudará a conocer en qué grado se cumplió los objetivos planteados con respecto a ventas y a conocer en qué nivel se han incrementado las ventas con relación a los años anteriores.

- **INDICADOR DE PROCESOS**

$$\frac{\text{Tiempo real utilizado en la revisión del registro de documentación}}{\text{Tiempo estimado a utilizar en la revisión del registro de documentación}}$$

El propósito de este indicador es medir el tiempo que se emplea para examinar la documentación.

**Subcomponente:** Departamento de Talento Humano

**Periodo Examinado:** 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2009.

▪ **INDICADOR DE APRENDIZAJE Y ADAPTACIÓN**

$$\frac{\text{Número real de empleados capacitados}}{\text{Número presupuestado de empleados a capacitar}}$$

Este indicador pretende medir a qué nivel ha evolucionado la empresa en cuanto a la capacitación de los empleados.

▪ **INDICADOR DE PERSONAL**

$$\frac{\text{Número real de veces que los empleados han rotado en el mes}}{\text{Número presupuestado de veces que los empleados rotarían en el mes}}$$

Este indicador tiene como objeto medir la eficiencia y eficacia con la que el personal va rotando en las diferentes áreas de la empresa.

▪ **INDICADOR ESTRUCTURAL**

$$\frac{\text{Nivel de cumplimiento real del personal en el mes}}{\text{Nivel de cumplimiento esperado del personal en el mes}}$$

El propósito de este indicador es medir el grado de cumplimiento de las actividades realizadas por el personal en el mes.

▪ **INDICADOR DE RESULTADOS POR ÁREA Y DESARROLLO DE INFORMACIÓN**

$$\frac{\text{Valor desembolsado por gastos en el personal al 31 de diciembre del 2009}}{\text{Valor total asignado para gastos en el personal en el año 2009}}$$

Este indicador nos sirve para conocer los gastos realizados en el personal hasta el 31 de diciembre del año a ser auditado.

## CAPITULO II

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

#### **Visión**

Ser líderes a nivel nacional en la producción y comercialización de alimentos sanos y nutritivos en su segmento, con productos elaborados con la más alta tecnología de acuerdo a normas de calidad reconocidas internacionalmente, respetuosos del medio ambiente y de nuestro entorno, contribuyendo al desarrollo del país, con un equipo de trabajo comprometido e innovador que satisfaga adecuadamente las necesidades de nuestros consumidores.

#### **Misión**

Alimentar y servir con satisfacción.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo general**

Brindar alimentos con altos estándares de calidad, con el mejor sabor y a precios justos, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, generando evolución y crecimiento de la empresa y por ende la estabilidad económica de los empleados.

##### **Objetivos específicos**

- Estimular la capacitación, fomentando el trabajo en equipo y la motivación.
- Estimular el uso eficiente de los recursos.
- Retener los clientes en la región Austro.
- Mejorar la eficiencia del personal.
- Brindar productos de calidad que genera confianza al consumidor.
- Lograr un reconocimiento de la marca a nivel nacional.



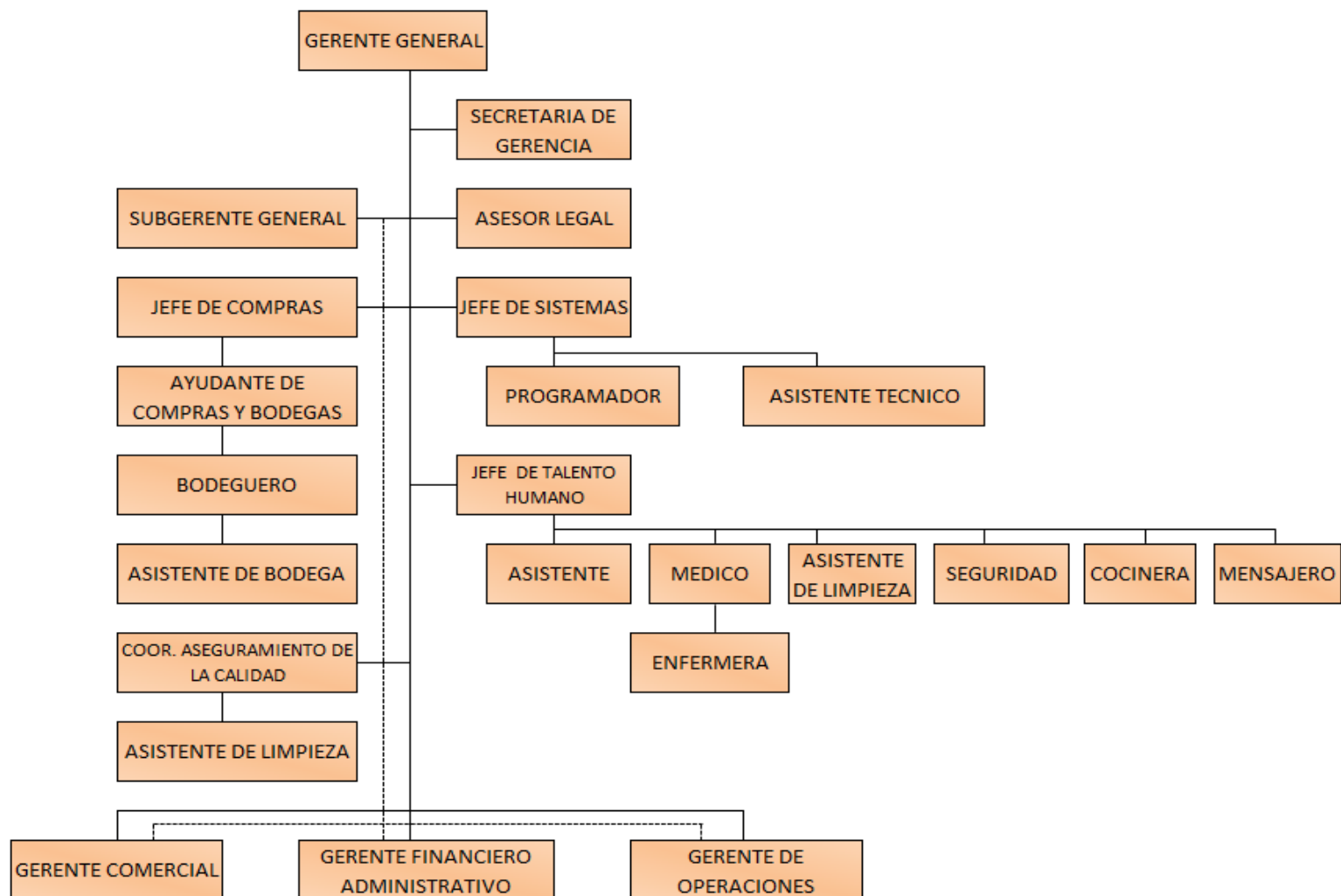
## FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee tecnología alemana de última generación.</li> <li>• Profesionales extranjeros especializados en las diferentes áreas.</li> <li>• Buen ambiente laboral en las diferentes áreas.</li> <li>• Colaboración y Coordinación entre departamentos.</li> <li>• Compromiso por parte de la Gerencia en ofrecer diversidad y calidad de sus productos.</li> <li>• Cuenta con una de las plantas más modernas del país por su diseño y facilidades técnicas.</li> <li>• Dispone de una página WEB (<a href="http://www.laitaliana.com.ec">www.laitaliana.com.ec</a>).</li> <li>• Dispone de flota de camiones.</li> <li>• Manual de Políticas Internas.</li> <li>• La empresa cuenta con objetivos cuantificables por cada área.</li> <li>• Cuenta con una adecuada señalización interna eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de áreas de parqueo.</li> <li>• No existe un departamento de Auditoría Interna.</li> <li>• La infraestructura del área administrativa es reducida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa líder en la comercialización y fabricación de embutidos y cárnicos a nivel nacional.</li> <li>• Cuenta con Buenas Prácticas de Manufactura BPM, es la inocuidad de los alimentos, es decir, son libres de contaminación y nutritivos.</li> <li>• Trabaja con Norma ISO 9001.</li> <li>• Obtuvo un reconocimiento por haber implementado Buenas Prácticas Ambientales en el proceso productivo.</li> <li>• Capacidad de expansión física e infraestructura para servir mejor y cubrir la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursión de nuevos competidores y crecimiento continuo de la competencia.</li> <li>• Problemas arancelarios.</li> <li>• Inflación</li> <li>• Cierre de importaciones de la materia prima en cárnicos para la producción.</li> </ul>

## **Marco Legal**

- Reglamento interno de trabajo
- Código de trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código de ética
- Ley de compañías.
- Normas Ecuatorianas de Auditoría
- Normas Internacionales de Auditoría
- Escritura pública de constitución de la empresa y,
- Demás leyes que forman la actividad empresarial

## Organigrama funcional



## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS GENERALES**

#### **AMBIENTE DE CONTROL**

##### **Aspectos positivos**

- Cuenta con un código de ética organizacional.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Información financiera y de gestión oportuna y confiable.
- Actualización continúa del Reglamento Orgánico Funcional.
- Aplicación de métodos para motivación del personal.
- Efectiva estructura orgánica y funcional.
- Establece objetivos con indicadores de eficiencia.

##### **Aspectos negativos**

- Carencia de un Comité de Talento Humano para evaluación del personal.
- No cuenta con políticas de responsabilidad para todos los departamentos de la empresa.

#### **CONCLUSIÓN**

La empresa cuenta con una buena estructura orgánica funcional, reglamentos internos y código de ética, contribuyendo a las buenas relaciones laborales de la entidad basándose en la honestidad y equidad, ayudando así a cuidar la imagen institucional y a generar información financiera y de gestión oportuna y confiable. Sin embargo, no cuentan con objetivos y políticas para cada uno de los departamentos de la entidad, lo cual no les permite evaluar eficientemente a todo el personal.

## **RECOMENDACIÓN 1.**

- Recomendamos a los directivos continuar con la buena gestión que ha sido implementada, y seguir cumpliendo con las políticas, estatutos, procedimientos, códigos y demás reglamentos.
- Se recomienda establecer objetivos y políticas para todos los departamentos de la empresa, con el fin de mejorar y evaluar el desempeño del personal.

## **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con un plan estratégico.
- Todos los departamentos cumplen con los objetivos y las estrategias implantados.
- La empresa ha implementado indicadores de efectividad.
- Los presupuestos de la empresa son evaluados trimestralmente para tomar acciones correctivas.
- El personal participa en la formulación y consecución de los objetivos.
- Existe una comunicación eficiente y oportuna de los objetivos de la empresa.

### **Aspectos negativos**

- No ha implantado mecanismos de calidad en la supervisión de los niveles administrativos.
- No existen informes de indicadores y estándares

## **CONCLUSIÓN**

La empresa cuenta con un plan estratégico, el cual es comunicado de manera eficiente al personal, contribuyendo así al logro de los objetivos estratégicos,

cuantificados por medio de los indicadores de eficiencia, ya que no cuentan con indicadores de gestión.

## **RECOMENDACIÓN 2.**

Se recomienda a los directivos de la empresa implementar indicadores de gestión, que le permita medir los objetivos y gestión empresarial.

## **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con información sobre eventos externos relacionados con los objetivos.
- Mide el logro de los objetivos en todos los niveles empresariales.
- Todo el personal de la empresa contribuye con información para identificar eventos tanto internos como externos, permitiéndoles establecer los niveles de tolerancia al riesgo.
- Cuenta con personal capacitado para determinar el riesgo.
- Los objetivos se relacionan con las categorías de eventos.

### **Aspectos negativos**

- No dispone de técnicas apropiadas para la correcta identificación de los riesgos.
- No existe metodología que ayude a sistematizar y ordenar los eventos identificados.

## **CONCLUSIÓN**

El personal de la empresa contribuye con información sobre eventos internos y externos relacionados con los objetivos, lo que les permite identificar los riesgos, sin embargo, no cuenta con técnicas y mecanismos apropiados para la identificación de eventos negativos que afectan al logro de los objetivos de la empresa.

### **RECOMENDACIÓN 3.**

Se debería implementar técnicas y mecanismos adecuados para la correcta identificación de los eventos.

## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con información para evaluar los riesgos.
- Se monitorea los nuevos riesgos empresariales.
- Cuenta con mecanismos para identificar y reaccionar ante cambios que afectan a la empresa de manera desastrosa y duradera.

### **Aspectos negativos**

- No existe planeación y ejecución de probabilidades e impacto de los riesgos.
- No evalúa periódicamente los riesgos.
- No cuenta con técnicas de evaluación de riesgos.
- No se evalúa los acontecimientos del impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa cuenta con mecanismos para identificar cambios empresariales, además cuenta con información para monitorear y evaluar los riesgos, sin embargo, no realiza una planeación y ejecución del impacto que los eventos puedan generar.

### **RECOMENDACIÓN 4.**

Se recomienda al directorio implementar técnicas y planes que le permitan evaluar periódicamente los riesgos.

## **RESPUESTA A LOS RIESGOS**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con evidencia suficiente que respalde las alternativas.
- Cuenta con mecanismos y evidencia suficiente para la toma de decisiones.
- El personal cuenta con conocimientos necesarios para la toma de decisiones.
- Se considera los costos y beneficios de las respuestas y las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales.
- Se comunica a los diferentes niveles departamentales las decisiones adoptadas.

### **CONCLUSIÓN**

La empresa toma en cuenta la evidencia suficiente para respaldar las alternativas, los mecanismos para la toma de decisiones, considerando así los costos y beneficios, y las posibles oportunidades para el logro de los objetivos.

### **RECOMENDACIÓN 5.**

Se recomienda a los directivos seguir considerando los costos y beneficios de las respuestas a los riesgos con el apoyo de personal capacitado.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con una excelente calidad de información y comunicación.
- Se implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales.
- Se cuenta con el apoyo de la administración para la aplicación de controles.

### **Aspectos negativos**

- No se establece una matriz en la que se relaciona los riesgos con los controles.



- Los directivos no implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos.
- No se cuenta con un plan estratégico de tecnologías de información.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa no cuenta con un plan estratégico de tecnologías de información que permita llevar una base de datos libre de errores, controles y pruebas de razonabilidad y lógicas.

## **RECOMENDACIÓN 6.**

Se recomienda al Gerente y Jefe de Sistemas implementar un software que contribuya a la empresa a llevar una base de datos de los riesgos, así como un plan estratégico de tecnologías de información.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **Aspectos positivos**

- Cuenta con políticas empresariales relativas a la información y comunicación.
- Cuenta con amplia comunicación tanto formal como informal.
- Se comparte la información con fines de gestión y control.
- La información de las operaciones se producen periódicamente.
- La información se constituye en una herramienta de supervisión para lograr los objetivos.
- Existe compromiso del personal en la entrega de información.

### **Aspectos negativos**

- No existen sistemas que aseguran la confiabilidad de los datos.
- No cuenta con información de calidad, adecuada, oportuna y actualizada.

- No se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad.
- No existen canales externos de comunicación.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa constituye a la información como una herramienta para lograr los objetivos, por lo que existe compromiso por parte del personal para entregar información ya sea formal o informal, pero, no existen sistemas que aseguren la confiabilidad y calidad de los datos.

## **RECOMENDACIÓN 7.**

Se recomienda al gerente y jefes departamentales implementar un sistema de información que les ayude a procesar información, de tal forma que esta sea confiable y de calidad.

## **SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

### **Aspectos Positivos**

- Existe evaluación y supervisión del control interno.
- Cuenta con una estructura organizativa racional que incluye actividades de supervisión.
- Se dispone el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones dispuestas por el SRI.

### **Aspectos negativos**

- Carece de implantación de herramientas de evaluación.

## **CONCLUSIÓN**

La entidad realiza una evaluación y supervisión del control interno para tomar decisiones correctivas ante las deficiencias encontradas, permitiéndole cumplir con los objetivos trazados, sin embargo, carece de herramientas de evaluación.

### **RECOMENDACIÓN 8.**

Se debería implementar herramientas de evaluación tales como: cuestionarios, cuadros de mando y diagramas de flujo

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

**COMPONENTE: Departamento Financiero Administrativo (Archivo histórico)**

**SUBCOMPONENTE: Archivo de comprobantes de venta**

#### **CUSTODIO EN LA BODEGA**

El Reglamento Interno de Trabajo, en su Art. 16 literal f), dispone que se debe “Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, y en la forma, tiempo y lugar convenidos. Debe seguir los procedimientos en la empresa”, sin embargo, luego de las inspecciones realizadas a la bodega se pudo observar la falta de mantenimiento que existe, encontrando así documentos sin archivar, archivos en desorden cronológico y falta de limpieza, generando esto la pérdida de tiempo en la búsqueda de documentos y pérdida de los mismos, esta situación se origina debido a que la encargada del área de archivo, no cumple con sus funciones por el exceso de trabajo, esto trae como consecuencia la pérdida de documentos, por ejemplo las facturas de la 406.591 a la 407.814, así como también la pérdida de tiempo en la búsqueda de documentos debido a la mala organización.

#### **CONCLUSIÓN**

La falta de un custodio origina que no se de un adecuado control y mantenimiento en la bodega, lo cual no garantiza la seguridad de los documentos de la entidad.

#### **RECOMENDACIÓN 9**

- **Talento Humano**

Se sugiere la posibilidad de contratar a una persona, para que trabaje de manera permanente en el área de bodega.

## **ARCHIVO DE LAS FACTURAS**

Durante la revisión de las facturas se pudo observar que existían varios documentos que se encontraban ubicados en archivadores a los cuales no correspondían, así como la identificación de las cajas contenían enmendaduras, lo que dificulta la búsqueda de documentos, esta situación se da debido a que las personas quienes archivan los documentos no tienen el suficiente conocimiento del proceso que se debe cumplir para archivar, esto se origina por la falta de conocimiento de las personas acerca del proceso de archivo, lo que genera que los archivadores no sean identificados correctamente y que exista confusión en la ubicación de los documentos, con el fin de mejorar esto el auditor dispone que las personas quienes archivan, deben ubicar los documentos en los archivadores conforme a su correcta identificación.

## **CONCLUSIÓN**

La falta de definición de los parámetros de identificación, provoca que las personas quienes archivan los documentos no lo realicen correctamente.

## **RECOMENDACIÓN 10**

- **Jefe de bodega**

Se recomienda analizar la posibilidad de realizar una capacitación a los empleados encargados de la identificación de los documentos, sobre la manera correcta y adecuada de identificar tanto las cajas de archivo como los archivadores.

## **MEDIDAS DE SEGURIDAD**

El Código del Trabajo en su Art. 42 numeral 2) establece que se debe “Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias...”, sin embargo, durante la visita ejecutada a la bodega se pudo observar que esta área no cumple con las respectivas medidas de seguridad que garantice la integridad de los trabajadores y de los documentos, ya que se encontró material

inflamable, infraestructura en mal estado, libre acceso a la bodega, ausencia de señalización, etc., lo cual se origina debido a la falta de control y comunicación del Jefe de bodega, provocando que esta área no cumpla con las respectivas medidas de seguridad, lo cual ha ocasionado que los documentos se hayan perdido debido a la falta de control en el ingreso a la bodega, como por ejemplo las guías de remisión correspondientes al mes de julio, cuya numeración va desde 21.272 hasta 21.599, como también el deterioro de los documentos por falta de mantenimiento en la infraestructura, lo cual no ha sido comunicado oportunamente.

### **CONCLUSIÓN**

La bodega no cumple con las medidas de seguridad que le permita un mejor control y por ende evite la pérdida de información.

### **RECOMENDACIÓN 11.**

- **Jefe de bodega**

Comunicar adecuada y oportunamente las deficiencias que se presentan en la bodega.

- **Gerente**

Implementar medidas de seguridad por medio de señalización, controlar el ingreso a personal no autorizado y reubicar el material inflamable, muebles y otros implementos.

## **COMPONENTE: Departamento de Talento Humano**

### **SUBCOMPONENTE: Carpetas de empleados**

#### **ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS**

De acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, los documentos que debe contener una carpeta de empleados se encuentran establecidos en el Checklist, sin embargo, al ejecutar una revisión de las carpetas de los empleados se pudo verificar que la mayoría de estas no contienen la documentación necesaria que cumpla con los requisitos establecidos en el Checklist, esta situación se origina debido a que el Departamento de Talento Humano no cumple con sus funciones a ellos asignados debido al cambio de personal en esta área y al cambio de denominación y reforma de los estatutos, lo que ha provocado que los contratos tengan que ser renovados, que los avisos de entrada al IESS no se realicen a tiempo, lo cual generaba que dichos documentos no consten en las respectivas carpetas de los empleados, proporcionando información no actualizada y confiable.

#### **CONCLUSIÓN**

La falta de actualización de los documentos de las carpetas de los empleados impide que la empresa tenga información veraz, confiable y oportuna de cada uno de sus empleados.

#### **RECOMENDACIÓN 12**

- **Talento Humano**

Analizar la posibilidad de llevar mayor organización y supervisión en cuanto a la documentación de las carpetas de los empleados.

#### **ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS**

El Código del Trabajo en su Art. 42 numeral 7) dispone que se debe “Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con

los cambios que se produzcan”, pero luego de haber realizado una revisión del registro de empleados, se observó que este listado contenía nombres de personal retirado hacia algunos meses, generando información desactualizada, debido a que el Departamento de Talento Humano no lleva un registro actualizado de los trabajadores por que los empleados de la empresa no proporcionan la documentación a tiempo y por descuido de la persona encargada de esta actividad, esto trae como consecuencia un bajo nivel y actualización de la información por parte del departamento encargado, provocando desconfianza y retrasos en otros procesos que requieren de esta información.

### **CONCLUSIÓN**

La base de datos de los trabajadores de la empresa se encuentra sin actualizar, debido al descuido del departamento, provocando así información desactualizada.

### **RECOMENDACIÓN 13**

- **Talento Humano**

Se recomienda implementar planes para solicitar documentos a los trabajadores, los mismos que permitan mantener la información actualizada en cada determinado tiempo.

### **ADECUADOS ARCHIVOS EN TALENTO HUMANO**

De la visita realizada al Departamento de Talento Humano se pudo observar que las carpetas de los empleados se encuentran ordenadas eficientemente en orden alfabético, ayudando a optimizar el tiempo en la búsqueda de información de las carpetas de los empleados, cumpliendo así con lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo en su Art. 16 literal f), esta situación se da debido a que el Jefe del departamento efectúa revisiones permanentes a sus asistentes, para supervisar que cumplan con sus funciones eficientemente, lo cual crea un escenario de confianza por parte de las personas que laboran en este departamento debido a su buen desempeño y optimización del tiempo en la búsqueda de carpetas.



## **CONCLUSIÓN**

El orden que lleva el Departamento de Talento Humano en cuanto a las carpetas de los empleados facilita la búsqueda de información, lo que demuestra el buen desempeño del personal encargado de esta área.

## **RECOMENDACIÓN 14**

- **Talento Humano**

Se sugiere continuar con la buena organización, desempeño y cumplimiento con las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo.

## **SUBCOMPONENTE: Liquidación de utilidades**

### **LIQUIDACIÓN Y CÁLCULO DE UTILIDADES**

Luego de una verificación de los valores se pudo comprobar que la persona encargada del cálculo para el pago de utilidades lo realiza de manera eficiente, de acuerdo con lo establecido en el Código del Trabajo en su Art. 97, lo cual se origina debido a la capacitación que recibe la persona encargada de la liquidación y por un adecuado sistema de cómputo que permite generar cálculos precisos, lo que ayuda a que los trabajadores reciban su correcta liquidación sin perjuicio alguno, es así como el cumplimiento de las disposiciones legales y el eficiente desempeño de las funciones de la persona encargada, genera que los cálculos sean exactos y precisos de los respectivos beneficios de los empleados, provocando motivación en los trabajadores.

## **CONCLUSIÓN**

Gracias a la buena gestión del departamento, le permite cumplir con lo establecido en el Código del Trabajo, haciendo que sus empleados reciban los beneficios establecidos por la ley sin perjuicio alguno.


## **RECOMENDACIÓN 15**

- **Talento Humano**

Se sugiere seguir desempeñando sus actividades de manera eficiente y eficaz tal como se ha venido realizando hasta este momento.

### 3.6. FASE V. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

#### 3.6.1. Cronograma de seguimiento de recomendaciones

 <b>CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES</b> <b>AÑO 2011</b>																		
N°	RECOMENDACIÓN N°	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				RESPONSABLE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	<b>A los directivos</b>  Continuar con la buena gestión que ha sido implementada, y seguir cumpliendo con las políticas, estatutos, procedimientos, códigos y demás reglamentos.																	Gerente
2	<b>A los Jefes Departamentales</b>  Establecer objetivos y políticas para todos los departamentos, con el fin de mejorar y evaluar el desempeño del personal.																	Gerente y Jefes Departamentales

3	<b>A los directivos</b> Implementar indicadores de gestión, que le permita medir los objetivos y gestión empresarial.																	Gerente
4	<b>A los directivos</b> Implementar técnicas y mecanismos adecuados para la correcta identificación de los eventos.																	Gerente
5	<b>A los directivos</b> Implementar técnicas y planes que le permitan evaluar periódicamente los riesgos.																	Gerente
6	<b>A los directivos</b> Seguir considerando los costos y beneficios de las respuestas a los riesgos con el apoyo de personal capacitado.																	Gerente

7	<b>A los directivos</b> Implementar un software que contribuya a la empresa a llevar una base de datos de los riesgos, así como un plan estratégico de tecnologías de información.		<hr/>		Gerente y Jefe de Sistemas
8	<b>A los directivos</b> Implementar un sistema de información que les ayude a procesar información, de tal forma que esta sea confiable y de calidad.		<hr/>		Gerente y Jefes Departamentales
9	<b>A los directivos</b> Implementar herramientas de evaluación tales como: cuestionarios, cuadros de mando y diagramas de flujo.		<hr/>		Jefes Departamentales

10	<b>A Talento Humano</b>  Contratar a una persona, para que trabaje de manera permanente en el área de bodega																	Talento humano
11	<b>A Talento Humano</b>  Realizar una capacitación a los empleados encargados de la identificación de los documentos, sobre la manera correcta y adecuada de identificar tanto las cajas de archivo como los archivadores.																	Jefe de Talento Humano y Jefe de Bodega
12	<b>A Jefe de Bodega</b>  Comunicar adecuada y oportunamente las deficiencias que se presentan en la bodega.																	Jefe de Bodega

13	<b>A los directivos</b> Implementar medidas de seguridad por medio de señalización, controlar el ingreso a personal no autorizado y reubicar el material inflamable, muebles y otros implementos.																	Gerente y Jefe de bodega
14	<b>A Talento Humano</b> Llevar mayor organización y supervisión en cuanto a la documentación de las carpetas de los empleados.																	Asistente de Talento Humano
15	<b>A Talento Humano</b> Implementar planes para solicitar documentos a los trabajadores, los mismas que permitan mantener la información actualizada en cada determinado tiempo.																	Jefe de Talento Humano

17	<b>A Talento Humano</b>  Continuar con la buena organización, desempeño y cumplimiento con las disposiciones establecidas en el reglamento interno de trabajo.																Jefe de Talento Humano
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------


Quienes al pie suscribimos, certificamos que las recomendaciones que constan en el cuadro que antecede han sido analizadas y discutidas, las cuales consideramos aplicables puesto que ayudarán a mejorar los procedimientos administrativos y financieros, situación que nos permite cumplir con las metas y objetivos institucionales. Por lo que, al haber suscrito los funcionarios involucrados nos comprometemos a cumplirlas en las condiciones y plazos previstos, de ser necesario se dotará los recursos pertinentes:

Sr. Lautaro Jeton Suscal  
**GERENTE GENERAL**

Ing. Gabriel Arévalo  
**JEFE DEP. FINANCIERO  
 ADMINISTRATIVO**



### 3.6.2. Encuesta sobre el servicio de auditoría de gestión

	<b>ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
ENTIDAD AUDITADA:	ITALIMENTOS CÍA. LTDA.	
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión	
PERÍODO EXAMINADO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009	
COMPONENTES ANALIZADOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dep. Financiero Administrativo</li> <li>• Dep. Talento Humano</li> </ul>	
SUBCOMPONENTES ANALIZADOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo de comprobantes de venta.</li> <li>• Carpetas de empleados</li> <li>• Liquidación de utilidades</li> </ul>	

**POR FAVOR CONSIGNE SU RESPUESTA, MARCANDO CON UNA X, Y SI REQUIERE FUNDAMENTAR LA MISMA, UTILICE HOJAS ADICIONALES REFERENCIANDO CON LA PREGUNTA.**

**1. Respecto a la auditoría de Gestión conoce usted lo siguiente:**

- ✓ ¿Qué en este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos?

SI                       NO

- ✓ ¿Qué esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI                       NO

- ✓ ¿Qué la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es de competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?

SI  NO

- ✓ ¿Qué esta auditoría se interesa en saber si la alta dirección está consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

SI  NO

**2. Opine si el equipo multidisciplinario cumplió las siguientes formalidades:**

- ✓ ¿Notificación de inicio de auditoría?

SI  NO

- ✓ ¿Comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

SI  NO

- ✓ ¿Convocatoria a la conferencia final de resultados?

SI  NO

**3. Opine sobre la ejecución de la auditoría de gestión y respecto a los beneficios recibidos.**

- ✓ ¿Si en la auditoría fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?

SI  NO

- ✓ ¿Si al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

SI  NO

- ✓ ¿Si durante la ejecución de la auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvo con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad?

SI  NO

- ✓ ¿Si durante el trabajo y su finalización recibió del equipo multidisciplinario, resultados de la evaluación utilizando los indicadores de gestión?

SI  NO

- ✓ ¿Si las recomendaciones efectuadas en la auditoría de gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y tendientes a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales?

SI  NO

- ✓ ¿Si las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para que los bienes, servicios y obras se adquirieran en forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr eficacia en la consecución de los objetivos y metas institucionales?

SI  NO

- ✓ ¿Si durante la ejecución de la auditoría de gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general e integral en la fase “conocimiento preliminar” y una evaluación específica por componentes y subcomponentes en la fase “ejecución”?

SI  NO

- ✓ ¿Conoce usted que al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas?

SI

NO

- ✓ ¿Conoce usted que en la quinta y última fase “seguimiento” de la auditoría de gestión, se realiza el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad?

SI

NO

**DATOS DEL ENCUESTADO**

ENTIDAD: .....

NOMBRES: .....

CARGO: .....

FIRMA: .....

**NOTA:** Favor devolver este formulario contestado al equipo multidisciplinario, que llevó a cabo la referida auditoría de gestión.



## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Por medio de la encuesta realizada sobre el servicio de auditoría al Ing. Gabriel Arévalo Gerente del Departamento Financiero Administrativo, se pudo establecer que tiene conocimiento que la auditoría de gestión debe ser realizada por un equipo multidisciplinario, y que para la ejecución del examen es importante la definición clara de la misión, visión, objetivos, plan estratégico por parte de la entidad, así como también la presencia de indicadores y el análisis de los factores internos y externos que influyen en las actividades de la empresa.

Además, corroboro que el equipo multidisciplinario notificó oportunamente sobre el inicio de la auditoria, y además se les mantuvo informados sobre los resultados parciales obtenidos durante la ejecución de cada una de las fases de auditoría.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

Del análisis ejecutado se puede concluir lo siguiente:

- La empresa cuenta con un plan estratégico muy bien establecido, con objetivos para algunos departamentos, que pueden ser medidos en términos cuantitativos, además cuenta con presupuestos anuales los cuales son evaluados por medio de sus indicadores de eficiencia, ya que la entidad no tiene indicadores de gestión.
- Además, cuenta con un análisis FODA, el cual es actualizado constantemente con el fin de conocer los cambios efectuados en el mercado y al interior de la empresa, lo cual demuestra que la entidad se preocupa constantemente de ejecutar estudios con el fin de implementar estrategias o acciones que le permita superar aquellas debilidades o amenazas, y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades que le brinda la industria.
- Dispone de un reglamento interno de trabajo muy bien definido, en el cual tiene establecido los derechos y obligaciones de sus empleados y del empleador, además, cuenta con un organigrama que establece claramente las tareas que debe cumplir la parte administrativa y el resto del personal de la empresa.
- Dentro de los puntos positivos de la empresa se puede rescatar que cuenta con un ambiente laboral acogedor, excelente señalización en la planta administrativa y de producción, cuenta con estrictas normas de higiene en la producción, trabaja con tecnología alemana de punta, con productos cárnicos y no cárnicos

importados, cuenta Buenas Prácticas de Manufactura, y con miras a lograr varias normas ISO.

- No cuenta con sistemas o técnicas de identificación de riesgos, lo que no le permite a la empresa actuar de manera eficiente hacia aquellos eventos que pueden causar daños a la entidad.
- La debilidad que la empresa muestra es la desorganización en el Área de Archivo Histórico, como consecuencia del exceso de funciones asignadas a la persona encargada de esta área, para lo cual se ha expuesto algunas recomendaciones con el fin de que la entidad pueda mejorar en este aspecto, ya que consideramos que el orden de los documentos es de vital importancia, porque proveen de gran información que debe ser resguardada con la debida responsabilidad y conforme a lo establecido en el Reglamento de facturación.
- En el área de Archivo Histórico existen varias falencias, como por ejemplo: el desorden de los documentos y los archivadores, falta de limpieza y mantenimiento a la infraestructura de la bodega, almacenamiento de material inflamable altamente peligroso, etc.; todas estas desviaciones traen consigo problemas que impiden mantener en buen estado esta área; por tal motivo es necesario que se comunique a la persona indicada, para que de manera inmediata se tome las medidas necesarias. Debido a la ausencia de la persona encargada de bodega, no se ejerce un control a las personas quienes llevan los documentos a esta área, lo que provoca que los documentos no se ubiquen en el orden correspondiente y lugar indicado, así como también los archivadores no son identificados de manera correcta, lo que trae como consecuencia la pérdida de documentos y tiempo en la búsqueda de información.
- El Departamento de Talento Humano cuenta con personal capacitado permitiéndole cumplir sus actividades eficientemente, alcanzando los objetivos

trazados por la entidad, sin embargo, esta área no cuenta con un sistema que le permita almacenar toda la información de los empleados, lo que hace que no cuente con información actualizada y confiable.

- Al analizar las actividades que se desarrollan en el Departamento de Talento Humano, se pudo observar que el ambiente laboral que se lleva en esta área de la empresa es acogedor, las carpetas de los empleados están debidamente ordenados de manera alfabética, lo que evita la pérdida de tiempo en la búsqueda de información, el cálculo de las liquidaciones de utilidades esta realizada de acuerdo al Código del Trabajo, evitando así problemas en el pago de estos rubros a los empleados, sin embargo, las carpetas de los empleados no contienen todos los documentos establecidos en el checklist, lo que impide que se pueda tener una base de datos confiable de los trabajadores de la entidad, ya que esto se debe a que el personal de este departamento es nuevo y al cambio de denominación y estatutos de la entidad, lo que ocasiona que cada una de las carpetas de los empleados no contenga el contrato renovado con la nueva denominación de la empresa.



## 4.2. RECOMENDACIONES

De las conclusiones antes expuestas nos permitimos ejecutar las siguientes recomendaciones a las autoridades de ITALIMENTOS Cía. Ltda.:

- Se sugiere implementar indicadores de gestión que le permita medir eficientemente el cumplimiento de objetivos de la empresa, los mismos que le servirá como un mecanismo para ejercer control.
- La empresa cuenta con planes y objetivos para algunos departamentos, por tal motivo se recomienda incrementar políticas, objetivos y planes operativos de manera formal y escrita para todos los departamentos que conforman la entidad.
- El personal administrativo deberá fijar técnicas que le permita identificar aquellos riesgos que impiden el cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo cual les permitirá responder de manera eficiente hacia aquellos eventos, con el fin de evitar que puedan causar daños a la entidad.
- El área de Archivo Histórico deberá fijar por escrito claramente las funciones que debe desempeñar un bodeguero, así como las respectivas sanciones en caso de no cumplirlas, con el fin de llevar un registro y control de los documentos que ingresan y salen de la bodega, lo cual permitirá tener un orden cronológico, evitando así la pérdida o robo de los archivos.
- Se recomienda contratar o asignar una persona quien se encargue de cada una de las actividades de la bodega, que a su vez ayude a controlar el ingreso y salida de personal no autorizado, como también controlar que las personas quienes lleven los documentos hacia la bodega los ubiquen e identifiquen correctamente, para de esta manera evitar contratiempos.

- Asignar áreas específicas en la bodega para los documentos y otros materiales, evitando el desorden y el peligro que implica guardar material inflamable junto con los archivos.
- Se debería implementar un sistema en el Departamento de Talento Humano, de tal forma que les permita llevar un registro completo y sobre todo actualizado de todos los trabajadores de la empresa, ya que esta información es la base para varias actividades, como en el caso de la liquidación de utilidades.
- Se recomienda al personal de Talento Humano implementar un plan que les permita recopilar documentos de los empleados, con el fin de llevar las carpetas con todos los documentos conforme lo estable el checklist, así como también, continuar cumpliendo eficientemente con el Código del Trabajo, y seguir desarrollando de manera eficiente y eficaz cada una de las tareas de este departamento como se ha venido realizando hasta el momento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, “Manual de Auditoría de Gestión”,  
Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.

CUBERO ABRIL, TEODORO, “La auditoría de gestión en el sector público”,  
Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador, (s.a.)

CUBERO ABRIL, TEODORO, “Manual específico de auditoría de gestión de la Unidad  
de Auditoría Interna de la Ilustre Municipalidad de Cuenca”, Cuenca, Ecuador, 2009.

ITALIMENTOS CÍA. LTDA., “Reglamento interno de trabajo”.

ITALIMENTOS CÍA. LTDA., “Escritura de constitución”.

RODRIGO ESTUPIÑÁN, GAITÁN, “Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría  
Interna”, Ecoe Ediciones Ltda., Bogotá, Colombia, 2006.

[www.laitaliana.com.ec](http://www.laitaliana.com.ec)

# ANEXOS

## **ANEXO 1: Encuesta preliminar**

### **ITALIMENTOS CÍA. LTDA.**

**1. ¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la empresa?**

Producción y comercialización de embutidos y cortes de carne.

**2. ¿Cuáles son los principales productos que comercializa la empresa?**

La empresa elabora 45 tipos de productos entre ellos mortadelas, salchichas, jamones y carnes.

**3. ¿Con cuánto personal labora la empresa?**

Con 330 personas.

**4. ¿La empresa cuenta con una estructura jerárquica?**

SI X NO \_\_\_\_\_

**5. ¿Con cuántos departamentos cuenta la empresa y cuáles son?**

Cuenta con 10 departamentos tales como:

- Gerente General
- Sub Gerente General
- Jefe de Compras
- Coordinación de Aseguramiento de la Calidad
- Asesor Legal
- Jefe de Sistemas
- Jefe de Talento Humano
- Gerente Comercial
- Gerente Financiero Administrativo
- Gerente de Operaciones

**6. ¿La empresa ha realizado un análisis F.O.D.A.?**

SI X NO \_\_\_\_\_

**7. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico?**

SI  X  NO

**8. ¿La empresa ha establecido Indicadores de Gestión?**

SI   NO  X

Indicadores de eficiencia

**9. ¿La empresa ha realizado auditorías anteriormente?**

SI   NO  X

**10. ¿La empresa ha implementado un sistema de Control Interno?**

SI  X  NO


Pero solo en algunas áreas.

**11. ¿La empresa cuenta con un manual de normativa interna?**

SI  X  NO

En algunos departamentos.

## ANEXO 2: Matriz de ponderación FODA

 <b>ITALIMENTOS Cia. Ltda.</b> <b>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS</b>				
Factores Internos	Elementos	% Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Posee tecnología alemana de última generación.	Fortaleza	12%	4	0,48
Profesionales extranjeros especializados en las diferentes áreas.	Fortaleza	7%	3	0,21
Buen ambiente laboral en las diferentes áreas.	Fortaleza	8%	3	0,24
Colaboración y Coordinación entre departamentos.	Fortaleza	10%	4	0,40
Compromiso por parte de la Gerencia en ofrecer diversidad y calidad de sus productos.	Fortaleza	11%	4	0,44
Cuenta con una de las plantas más modernas del país por su diseño y facilidades técnicas.	Fortaleza	5%	3	0,15
Dispone de una página WEB	Fortaleza	6%	3	0,18
Dispone de flota de camiones.	Fortaleza	9%	4	0,36
Manual de Políticas Internas.	Fortaleza	10%	4	0,40
La empresa cuenta con objetivos cuantificables por cada área.	Fortaleza	9%	3	0,27
Carece de áreas de parqueo.	Debilidad	7%	2	0,14
No existe un departamento de Auditoría Interna.	Debilidad	3%	1	0,03
La infraestructura del área administrativa es reducida.	Debilidad	3%	2	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3,36</b>

Debilidad Mayor	1	
Debilidad Menor	2	
Fortaleza Menor	3	
Fortaleza Mayor	4	
	10	⇒ 2,50
		0,86



**ITALIMENTOS Cia. Ltda.**  
**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS**

Factores Externos	Elementos	% Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Incurción de nuevos competidores y crecimiento continuo de la competencia.	Amenaza	8%	1	0,08
Problemas arancelarios.	Amenaza	9%	1	0,09
Inflación	Amenaza	3%	2	0,06
Cierre de importaciones de la materia prima en cárnicos para la producción.	Amenaza	16%	1	0,16
Empresa líder en la comercialización y fabricación de embutidos y cárnicos a nivel nacional.	Oportunidad	22%	4	0,88
Cuenta con Buenas Prácticas de Manufactura BPM, es la inocuidad de los alimentos, es decir, son libres de contaminación y nutritivos.	Oportunidad	29%	4	1,16
Trabaja con Norma ISO 9001.	Oportunidad	5%	4	0,20
Obtuvo un reconocimiento por haber implementado Buenas Prácticas Ambientales en el proceso productivo.	Oportunidad	4%	3	0,12
Capacidad de expansión física e infraestructura para servir mejor y cubrir la demanda.	Oportunidad	4%	3	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,87</b>

Amenaza Mayor	1	
Amenaza Menor	2	
Oportunidad Menor	3	
Oportunidad Mayor	4	
	10	2,50
		0,37



### ANEXO 3: Matriz de planeación estratégica



#### ITALIMENTOS Cia. Ltda. PLAN ESTRATÉGICO

**VISIÓN:** Ser líderes a nivel Nacional en la producción y comercialización de alimentos sanos y nutritivos en su segmento, con productos elaborados con la más alta tecnología de acuerdo a normas de calidad reconocidas internacionalmente, respetuosos del medio ambiente y de nuestro entorno, contribuyendo al desarrollo del país, con un equipo de trabajo comprometido e innovador que satisfaga adecuadamente las necesidades de nuestros consumidores.

**MISIÓN:** Alimentar y servir con satisfacción.

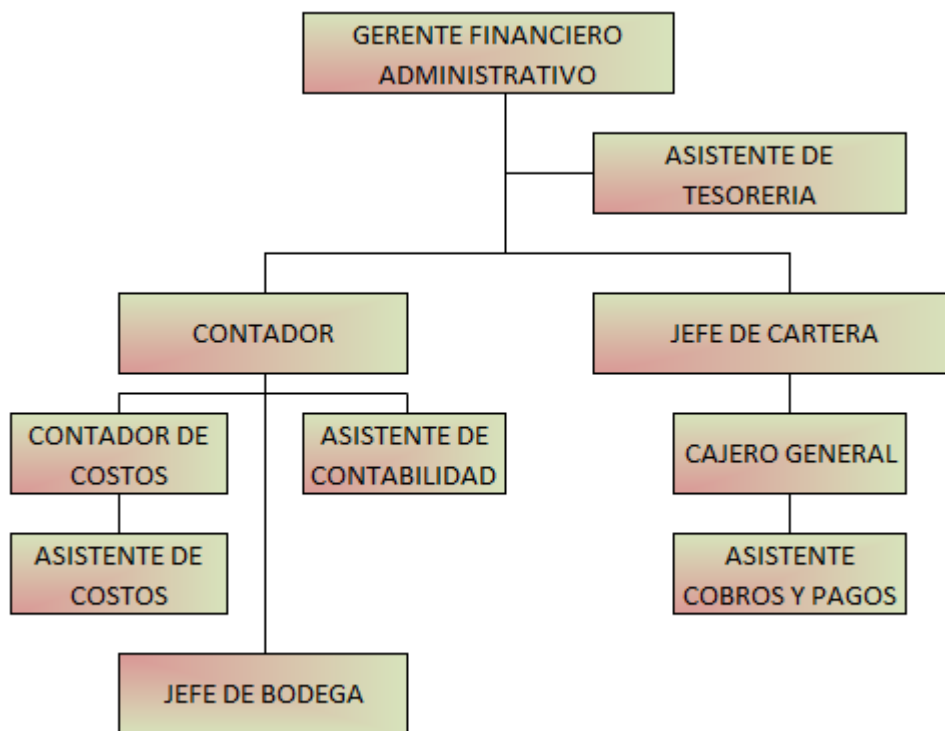
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
1. Retener los clientes en la región Austro en un 20%.	1.1. Ofrecer incentivos a los clientes.	1.1.1. Proporcionar descuentos a los clientes por pronto pago.
		1.1.2. Dar incentivos a nuestros clientes por su volumen de compra tales como: letreros, exhibidores, camisetas, gorros y frigoríficos.
	1.2. Estrechar relación con sus clientes mediante capacitación y asesoría.	1.2.1. Contratar personal para que capaciten a los clientes sobre los beneficios de los productos.
		1.2.2. Contestar las inquietudes recibidas a los clientes a través de intranet.
2. Mejorar la eficiencia del personal en un 15%.	2.1. Capacitación constante a todo el personal.	2.1.1. Contratar profesionales para que capaciten a los empleados de producción cada mes y al personal de administración de manera trimestral en normas ISO y BPM.
		2.1.2. Enviar a personal necesario para que reciban cursos de capacitación fuera de la ciudad o del país.
	2.2. Evaluar el desempeño del personal.	2.2.1. Aplicar un cuestionario de evaluación al personal en forma mensual.
		2.2.2. El supervisor debe verificar el cumplimiento del programa de actividades que los trabajadores deben desarrollar, y comunicar a las autoridades correspondientes las falencias encontradas.



**ITALIMENTOS Cia. Ltda.**  
**PLAN ESTRATÉGICO**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
3. Brindar productos de calidad que genera confianza al consumidor en un 20%.	3.1. Lograr la calificación ISO 9001.	3.1.1. Importar materia prima calificada (productos cárnicos y no cárnicos). 3.1.2. Trabajar con maquinaria, herramientas e instrumentos requeridos por la norma, por ejemplo: mesas especiales, uniformes blancos, desinfectantes, cámaras esterilizadoras.
	3.2. Supervisión permanente del proceso productivo.	3.2.1. El supervisor debe estar en la planta de producción durante todo el proceso productivo y emitir un informe. 3.2.2. Utilizar cámaras de vigilancia en el área de producción.
4. Lograr un reconocimiento de la marca a nivel nacional en un 10%.	4.1. Realizar un estudio de mercado.	4.1.1. Realizar encuestas telefónicas a los consumidores en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, para conocer sus gustos y preferencias y cubrir esos mercados. 4.2.1. Hacer publicidad en medios como: radio, televisión y prensa escrita.
	4.2. Implementar campañas publicitarias.	4.2.1. Posicionar la marca haciendo publicidad en los empaques de los productos, fundas, cajas y en los puntos de venta de ITALDELI.

## ANEXO 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO



## **ANEXO 5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE ARCHIVO HISTÓRICO**

El Departamento Financiero Administrativo es la principal función de la entidad, ya que provee a la misma de recursos suficientes para el normal funcionamiento y la máxima optimización de los recursos.

### **ÁREA DE ARCHIVO HISTÓRICO**

No existe una persona que se encuentre estable en el área de bodega para archivo general.

#### **Principales actividades del departamento:**

- Recibir y entregar documentación.
- Revisar que no existan goteras, ventanas rotas, incendios, etc.
- Vigilar que exista ventilación.
- Asegurarse que las cajas de archivo se encuentren ordenadas cronológicamente.
- Guardar la documentación en función de los tiempos establecidos por las entidades públicas, Superintendencia de Bancos, SRI, etc.
- Controlar que los documentos no sean destruidos y que permanezcan bajo custodia hasta que cumplan la norma o reglamento establecido.
- Elaborar las actas y efectuar la respectiva destrucción física de los documentos junto con los directivos de la empresa.
- Velar por la seguridad de la bodega.
- Revisar que los documentos que salen sean devueltos en la forma y tiempo respectivo.
- Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos.
- Vigilar que la bodega se encuentre ordenada, que las cajas se encuentren en los estantes y no estén en el piso.
- Asegurarse que la bodega se encuentre en buen estado.
- Revisar que los extintores no se encuentren caducados.
- Mantener las puertas de ingreso con la respectiva seguridad.

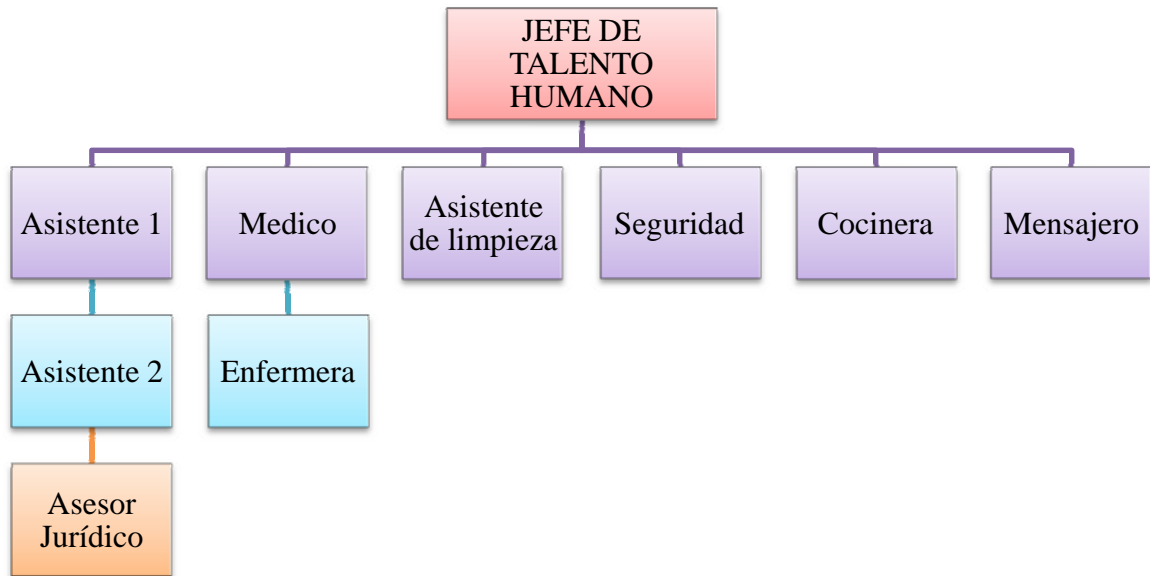
- Revisar que la bodega este con las alarmas activadas.
- Entregar el plan de baja de documentos al jefe superior.
- Notificar que se va a poner reemplazo.
- Vigilar que en la bodega no existan roedores, plagas, etc.
- No permitir el ingreso de personas que contengan artículos inflamables.
- No permitir el ingreso a personal que no contenga autorización de la gerencia.

## **PERSONAL**

Eco. Sandra Encalada

- ✓ Encargada de inventarios, responsable de los movimientos de activos fijos, etc., trabaja directamente con el departamento de contabilidad.
- ✓ Además se encarga de la custodia de los documentos de archivo general.

**ANEXO 6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**



## **ANEXO 7. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

Es el departamento encargado de la selección y capacitación del personal, como también crear un ambiente adecuado de trabajo y de generar las respectivas nominas para los pagos correspondientes de los empleados.

### **PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO**

1. Selección del personal
2. Inducción del personal
3. Recopilación de carpetas
4. Pago de nómina
5. Capacitación de los empleados
6. Coordinar con todos los departamentos de todas las actividades que se realizan
7. Manejo de personal

### **RECOPIRAR CARPETAS**

- ✓ Recepción de carpetas por medio del:
  - Guardia
  - Mediante la empresa Multitrabajos.
  - Mail
- ✓ Se reciben llamadas por los anuncios realizados en el periódico
- ✓ Recepción de carpetas físicas en caso de que no se hubiera dado.
- ✓ Para las ciudades de Quito y Guayaquil se realiza la admisión de carpetas con los jefes encargados de aquellas ciudades.

### **SELECCIÓN DEL PERSONAL**

- ✓ Recibir carpetas
- ✓ Proceso de selección
- ✓ Verificar referencias
- ✓ Se les llama a las personas para la entrevista

- ✓ En caso de receptor carpetas para el área de Administración se le aplica el Test de personalidad.
- ✓ Verifica que cumpla con los requisitos
- ✓ Experiencia, es decir, que haya trabajado como obrero en otros lugares.
- ✓ Se selecciona
- ✓ Se llena la ficha en donde se establece los requisitos del contrato, luego se les dan las instrucciones de trabajo.
- ✓ Se hace el contrato, cuando el perfil está acorde al cargo que se requiere.
- ✓ Instrucciones del trabajo a realizar

### **PAGO DE NÓMINA**

- ✓ Para la primera quincena se paga el 40% del sueldo
- ✓ En la segunda quincena es el 60%, éste incluye todos los beneficios al fin de mes.

### **CAPACITACIÓN**

- ✓ Buscar tipos de capacitación
- ✓ Planificación para todo el año
- ✓ Planificación para los departamentos
- ✓ Buscar capacitadores
- ✓ Buscar las mejores ofertas
- ✓ Enviar a las personas, ya sea en Cuenca, o en otros lugares del país
- ✓ Capacitar a los obreros en cuanto a reglamentos

### **PERSONAL**

- |                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| • Eco. Paola Alvear    | Jefe            |
| • Psc. Cristina Coello | Asistente       |
| • Sra. Germania Crespo | Asistente       |
| • Sr. Jorge Jetón      | Asesor Jurídico |

Dentro del departamento de Talento Humano también están los departamentos de Cocina, limpieza, y enfermería.