

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciado en
Contabilidad y Auditoría

Autores:

Henry Santiago Simbaña Sagbay

Miguel Oswaldo Zhañay Mejía

Director:

Remigio Efraín Ojeda Orellana

ORCID: 0000-0003-2691-0638

Cuenca, Ecuador

2023-02-27

Resumen

Este proyecto integrador se efectuó con la finalidad de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos en la Empresa Industrial Grafica desde el 1 de enero del 2020 hasta el 31 de diciembre del 2021 debido a los problemas de decisión estratégica y de gestión en los procesos por los efectos causados de la pandemia COVID-19.

Este proyecto está conformado por cuatro capítulos. En el primer capítulo se presentan conocimientos generales respecto a la industria de artes gráficas y de la empresa en general, este último a través de un análisis de factores internos y externos que influyen en la organización. Dentro del segundo capítulo se establece el marco teórico para la aplicación de la auditoría, misma que se desarrolla en el tercer capítulo a través de cuatro fases: Fase de Planificación Preliminar, Fase de Planificación Específica, Fase de Ejecución y Fase de Comunicación. El cuarto capítulo comprenden las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

La aplicación de esta auditoria determino los hallazgos más relevantes que afectan actualmente a la empresa dentro de cada una de sus áreas y procesos. Esto se muestra dentro del informe final de auditoría y, donde se presentan las recomendaciones necesarias para que la gerencia actúe en pro de la mejora en su gestión y buscar un crecimiento empresarial postpandemia.

Palabras clave: auditoría de gestión, industria gráfica, planificación estratégica.

Abstract

This integrating project was carried out with the purpose of evaluating the efficiency, effectiveness and economy of the processes in the Industrial Graphic Company from January 1, 2020 to December 31, 2021 due to strategic decision and management problems in the processes due to the effects caused by the COVID-19 pandemic.

This project is made up of three chapters. The first chapter presents general knowledge regarding the graphic arts industry and the company, the latter through an analysis of internal and external factors that influence the organization. Within the second chapter, the theoretical framework for the application of the audit is established. Which is developed in the third chapter through 4 phases: Preliminary Planning Phase, Specific Planning Phase, Execution Phase and Communication Phase.

The application of this audit determined the most relevant findings that currently affect the company within each of its areas and processes. This is shown within the final audit report and where the necessary recommendations are presented for management to act in favor of improving its management and seek post-pandemic business growth.

Keywords: management audit, graphic industry, strategic planning.

Índice

Índice	4
Índice de Figuras	6
Índice de Tablas	7
Dedicatoria	8
Agradecimiento	9
Introducción	10
Justificación	11
Problema Central	12
Objetivos	13
Capítulo I	14
Conocimiento General de la Empresa y su Entorno	14
1.1 Conocimiento de la Industria de Artes Figuras	14
1.2 Análisis del Macroentorno de la Empresa	14
1.2.1 Factor Político	14
1.2.2 Factor Económico	15
1.2.3 Factor Social	17
1.2.4. Factor Tecnológico	17
1.2.5 Factor Ecológico	18
1.2.6 Legal	18
1.3 Análisis de Microentorno de la Empresa	18
1.3.1 Clientes	20
1.3.2 Proveedores	23
1.3.3 Barreras de Entrada	26
1.3.4 Competencia	27
1.3.5 Productos Sustitutos	29
1.4 Historia de la Empresa	30
1.5 Planificación Estratégica	31
1.5.1. Misión	31
1.5.2. Visión	32
1.5.3 Objetivos	32
1.5.4 Estructura Organizacional	33
1.5.5 Análisis FODA	34
1.6 Estructura Financiera	34
Capítulo II	37
Fundamentación Teórica de la Auditoría de Gestión	37

UCUENCA

2.1 Concepto de la Auditoria de Gestión	37
2.2 Objetivos de la Auditoria de Gestión	37
2.3 Alcance de la Auditoria de Gestión	38
2.4 Riesgo de Auditoría	39
2.5 Muestreo	40
2.6 Técnicas de Auditoría	40
2.7 Indicadores de Gestión	42
2.8 Hallazgos de Auditoría	43
2.9 Control Interno	44
2.9.1 Objetivos de Control Interno	45
2.9.2 Componentes de Control Interno	45
2.9 Fases de Auditoría de Gestión	46
2.9.1 Planificación	46
2.9.2 Ejecución	48
2.9.3 Comunicación de resultados	48
Capítulo III	49
Desarrollo de la Auditoría de Gestión	49
3.1 Planificacion Preliminar	50
3.1.1 Programa de Auditoria	50
3.1.2 Informe de Planificacion Preliminar	54
3.2 Planificacion Especifica	71
3.2.1 Plan de Fase Especifica	71
3.2.2 Informe de Control Interno	72
3.2.3 Programas de Auditoria	84
3.2.4 Informe de Planificacion Especifica	90
3.3 Ejecucion de la Auditoria	92
3.3.1 Programa de Ejecucion de la Auditoria	92
3.4 Informe Final de Auditoria de Gestion	100
Capítulo IV	112
Conclusiones y Recomendaciones	112
4.1 Conclusiones	112
4.2 Recomendaciones	113
Anexo A - Papeles de Trabajo de la Fase Preliminar	124
Anexo C - Papeles de Trabajo de la Fase de Ejecución	245
Anexo D – Anexos de la Auditoría	361

Índice de figuras

Figura 1 - Crecimiento del PIB Ecuador 2017-2020	15
Figura 2 - Tendencias Inflacionarias del Ecuador 2017-2021	16
Figura 3 - Las fuerzas de Porter	19
Figura 4 - Participación de los clientes en el periodo 2020	22
Figura 5 - Participación de los proveedores	25
Figura 6 - Participación del mercado de artes gráficas en el Ecuador	27
Figura 7 - Inversiones	29
Figura 8 - Publicidad y promoción de productos	30
Figura 9 - Mapa Estratégico de la Empresa Industrial Gráfica	32
Figura 10 - Organigrama de la Empresa Industrial Gráfica	33
Figura 11 - FODA	58
Figura 12 - Matriz PEYEA	59
Figura 13 - Matriz BCG	60
Figura 14 - Organigrama actual de la empresa	63

Índice de tablas

Tabla 1 - Tasas activas para PYMES	16
Tabla 2 - Participación de los clientes en las ventas	21
Tabla 3 - Participación de clientes en las ventas y créditos	23
Tabla 4 - Cuadro de proveedores y su demanda	24
Tabla 5 - Matriz FODA	34
Tabla 6 - Composición de la Estructura Financiera 2021	35
Tabla 7 - Composición del Activo de la Empresa Industrial Gráfica 2021	35
Tabla 8 - Composición del Pasivo de la Empresa Industrial Gráfica 2021	35
Tabla 9 - Composición del Patrimonio de la Empresa Industrial Gráfica 2021	36
Tabla 10 - Programa de Planificación Preliminar	50
Tabla 11 - Información general de la Empresa Industrial Gráfica	55
Tabla 12 - Matriz EFI	60
Tabla 13 - Matriz EFE	61
Tabla 14 - Funciones de las áreas de la Empresa Industrial Gráfica	64
Tabla 15 - Aportación de los accionistas de la Empresa Industrial Gráfica	66
Tabla 16 - Valores de los componentes de los Estados Financieros 2020 y 2021	67
Tabla 17 - Indicadores Financieros en los periodos 2020 y 2021	67
Tabla 18 - Matriz Preliminar de la Evaluación de Control Interno General	68
Tabla 19 - Plan Específico de Auditoría a la Empresa Industrial Gráfica	71
Tabla 20 - Programa de ejecución de la Auditoría al área administrativa	92
Tabla 21 - Programa de ejecución de la Auditoría al área financiera	94
Tabla 22 - Programa de ejecución de la Auditoría al área comercial	95
Tabla 23 - Programa de ejecución de la Auditoría al área de diseño	96
Tabla 24 - Programa de ejecución de la Auditoría al área de producción	97

Dedicatoria

Yo, Henry Simbaña dedico este trabajo:

Primeramente a Dios, por darme la paz y la salud que necesité durante este trabajo, a mis padres, Miguel Simbaña y Julia Sagbay, que apoyaron mi desarrollo personal y profesional cada día y nunca dejaron de creer en mí, a mis hermanos, Nathaly Simbaña y Alexander Simbaña que siempre han estado conmigo y no han dejado de apoyarme, a mis mascotas, Katy y Kitty, a mis amigos que siempre me ayudaron con las cosas que no podía hacer, **y** al internet.

Yo, Miguel Zhañay dedico este trabajo:

A mis padres Hortensia Mejía y José Zhañay por todo el apoyo incondicional que me brindaron, a mi compañero de tesis por acompañarme durante todos estos años en la carrera universitaria, y a mis amigos por apoyarme tanto en el aula de clases como fuera de ella, y finalmente a mi persona por nunca rendirme y conseguir una de muchas metas.

Agradecimiento

De parte de nosotros, Henry Simbaña y Miguel Zhañay agradecemos a la Universidad de Cuenca por formar nuestro criterio y nuestro profesionalismo durante estos años y darnos la oportunidad de contar con los conocimientos adecuados para servir a nuestra comunidad.

Así mismo agradecemos a nuestras familias y amigos más cercanos, que siempre nos apoyaron y aconsejaron en los momentos difíciles e influyeron en que este trabajo se haga posible.

También queremos agradecer a la Empresa Industrial Grafica, tanto a su gerente como a sus empleados por brindarnos un lugar para realizar nuestra tesis, ayudarnos con la información que necesitamos y siempre estar prestos a ayudarnos.

Introducción

La gestión empresarial es un punto fundamental dentro de una organización que compite constantemente en un mercado cambiante y que busca llegar a la mayor cantidad de clientes, satisfaciendo sus necesidades con productos/servicios de calidad, donde la industria de las artes gráficas no es la excepción.

La desarrollo de este proyecto integrador tiene como principal objetivo evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos dentro del contexto de la “Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda.”, empresa cuencana dedicada a la producción de material publicitario, de empaque y editorial debido a que existen evidentes dificultades en la consecución de los objetivos y metas planteadas por la administración a causa de las debilidades operativas y administrativas presentes, causadas principalmente por efectos de la pandemia COVID-19. Como las deficiencias más notables podemos observar: una planificación enfocada hacia los resultados, pero no en el análisis previo, falta de control y seguimiento de la estrategia operativa, ineficaz asignación de funciones y alta rotación del personal.

Por ello, a través de una Auditoría de Gestión a la empresa se busca medir la eficiencia, eficacia y economía de sus procesos, evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos y determinar los hallazgos más relevantes que afectan la gestión empresarial considerando que hasta el día de hoy, no se ha realizado evaluaciones de este tipo en la empresa.

Justificación

En los últimos años, el sector industrial ecuatoriano ha sufrido de sobremanera, constantes crisis políticas, económicas y de salud pública, lo cual ha llevado a muchas de las mismas a detener sus operaciones y otras a tratar de sobrevivir con las herramientas y recursos disponibles, intentando, sobre todo, mantener su presencia en el mercado y continuar con sus operaciones.

En el caso de la Empresa Industrial Gráfica, los efectos pandemia y postpandemia del COVID-19 han llevado a la alta gerencia a incurrir en extremadas estrategias administrativas y de gestión, principalmente en la reducción del tamaño de la empresa para poder mantener sus operaciones y seguir vigentes en la industria, aplicando estructuras organizacionales menos complejas y que buscaban la mayor eficiencia posible. Sin embargo, al día de hoy, la gestión de la empresa presenta problemas constantes en todos sus departamentos debido a la falta de control, indeterminada asignación de funciones y alta rotación del personal, entre sus falencias más críticas.

El presente proyecto tiene la capacidad suficiente para determinar las debilidades de los procesos en la empresa y recomendar soluciones adecuadas para la correcta toma de decisiones y, de esta manera, alcanzar las metas y objetivos establecidos por la empresa, mejorar el sistema de control interno y plantear estrategias administrativas inteligentes, todo a través de una Auditoría de Gestión, que analizará la información disponible de todos los departamentos de la empresa a partir del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021.

Problema Central

La problemática central identificada dentro de la Empresa Industrial Gráfica se encuentra en la ineficacia de consecución de los objetivos y metas planteadas por la administración debido a las debilidades operativas y administrativas presentes. Como las deficiencias más notables podemos observar: planificación enfocada hacia los resultados, pero no en el análisis previo, falta de control y seguimiento de la estrategia operativa, ineficaz asignación de funciones y alta rotación del personal.

Luego de determinar el presente problema se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las deficiencias presentes en la gestión operativa y administrativa de la empresa?
- ¿Cuál es la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de la empresa acorde a los objetivos y metas planteadas?
- ¿Qué recomendaciones se pueden plantear para mejorar la gestión?

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial Gráfica desde el 1 de enero de 2020 hasta el 31 de diciembre del 2021 para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos y determinar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas para proponer recomendaciones adecuadas y buscar la mejora de su la gestión empresarial.

Objetivos Específicos

- Establecer indicadores de gestión que evalúen la eficiencia, eficacia y economía de los procesos en cada componente de la empresa que nos sirvan para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para los periodos 2020 y 2021.
- Evaluar el sistema de control interno de la empresa para determinar el nivel de riesgo presente.
- Detectar las deficiencias operacionales de la empresa y recomendar soluciones óptimas, acorde a la realidad de la empresa.

Capítulo I

Conocimiento General de la Empresa y su Entorno

1.1 Conocimiento de la Industria de Artes Figuras

El material gráfico ha sido utilizado por la humanidad desde tiempos remotos, existen registros de hasta 4000 años antes de Cristo. El diseño se ha utilizado para crear imágenes simbólicas con las cuales las personas se podían comunicar o identificar con su país, sus creencias, alianzas, etc. (Marifovna, 2021).

Por otro lado la industria de artes gráficas tiene sus orígenes en el año 1440 con la invención de la impresión digital descubierta por el Alemán Johannes Gutenberg. En sus inicios las artes gráficas se concentraban más en la impresión que en técnicas de diseño artístico, y no fue sino hasta los años 1445 en donde se fusionó con el diseño gráfico, en donde se empezaron a crear los primeros textos. Al ver la importancia de la atracción visual las empresas empezaron a invertir en la creación de diseños para atraer a más consumidores (Fray et. al, 2020; Marifovna, 2021).

Al hablar de impresión se hace referencia a la transferencia de una idea en un papel o cartón a través de presión de tinta. Para realizar este proceso existen diferentes sistemas de impresión sobre un soporte físico, como papel, cartón, cartulina, tela, lona, etcétera. Los sistemas de impresión más importantes en la industria son el offset y la flexografía. El primero conocido como litografía es el más utilizado en artes gráficas y se trata de un sistema de impresión en superficie, y el segundo es un sistema de impresión directa en alto relieve (Fray et. al, 2020).

1.2 Análisis del Macroentorno de la Empresa

Existen variables que influyen en toda industria. Por ello es necesario tener en cuenta los efectos positivos y negativos del macroentorno que influyen en la industria gráfica. Por ello se considerará los siguientes elementos:

1.2.1 Factor Político

La Secretaría Nacional de Planificación (2021) a través del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 presenta un enfoque en la inversión privada extranjera y nacional, además de fomentar el turismo y su promoción. Estos factores son clave para la industria de artes gráficas ya que, al aumentar el incentivo tanto de inversión como de turismo incrementan la demanda de

UCUENCA

productos y servicios del sector. Además, abre una puerta de oportunidades para captar fondos de inversión extranjera.

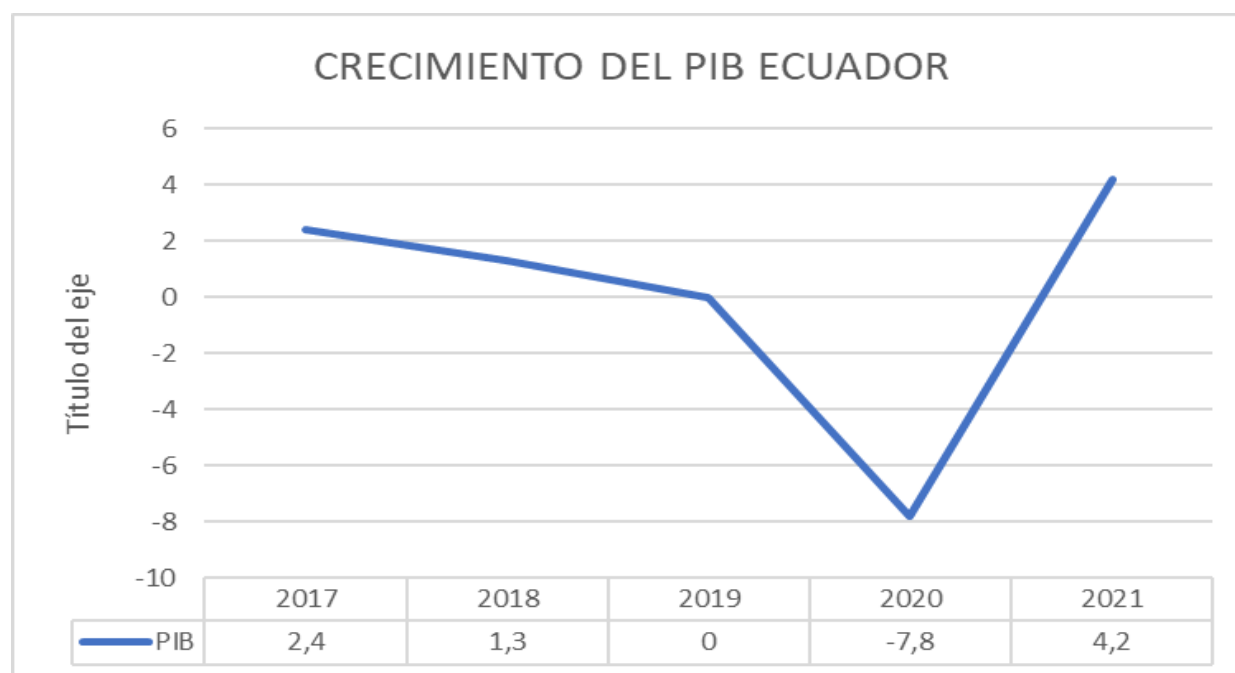
1.2.2 Factor Económico

Las empresas se ven influenciadas directamente de las tendencias económicas del país en que reside, por lo que el análisis del macroentorno debe considerar los siguientes aspectos:

Producto Interno Bruto. El PIB es la forma en la que se mide la producción de un país y sirve para medir la estabilidad económica de un país (Ronquillo, S. C. S., & Ronquillo, E. A. S. 2017). En el caso del Ecuador como se puede observar en la Figura 1, el PIB tuvo una tendencia decreciente analizada desde el año 2017, que termina cayendo drásticamente hasta en un -7.8% en el año 2020; en donde se puede apreciar claramente uno de los efectos de la pandemia de COVID 19, mientras que para el año 2021 el PIB ha crecido en un 4.2% (Banco Mundial, 2022).

Figura 1

Crecimiento del PIB Ecuador 2017-2020



Nota. Información del Banco de Datos del Banco Mundial. Realización propia.

En 2020 existe una tendencia decreciente en la producción. Esta caída del PIB afectó directamente a la industria manufacturera, sector al que pertenecen las artes gráficas. En 2021 los gobiernos dan paso a medidas económicas que permitan restablecer la normalidad. Es en

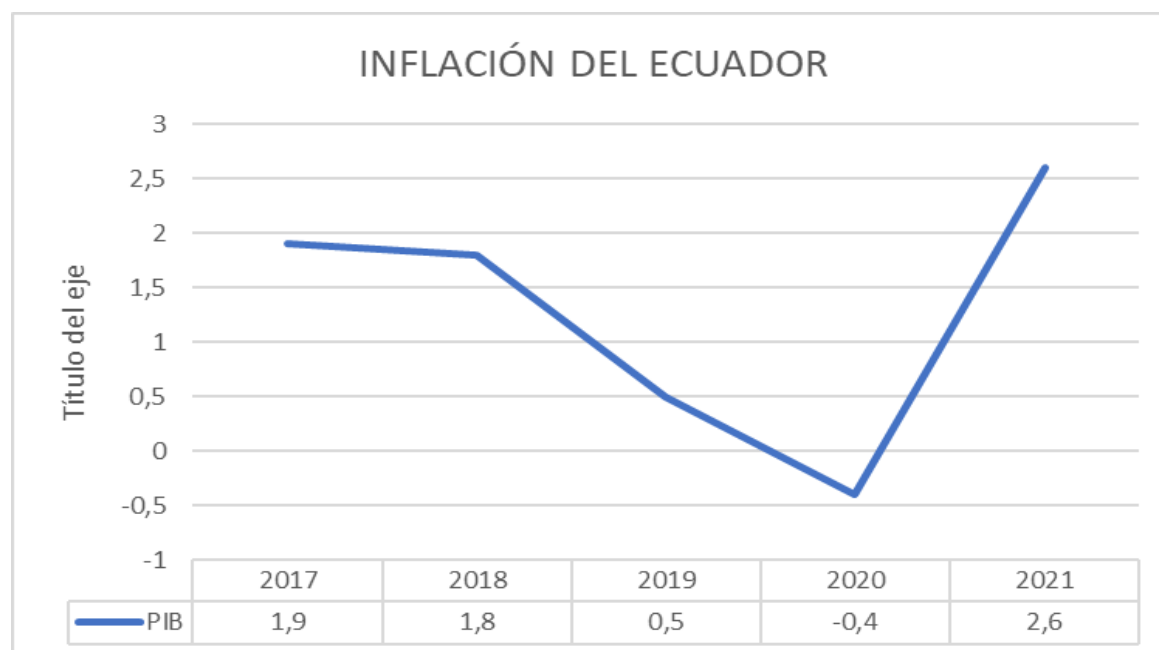
UCUENCA

este último año la industria experimenta una recuperación ya que las restricciones por la pandemia se flexibilizaron y permitieron la apertura del comercio en todos sus niveles (Banco Mundial, 2022).

Inflación. Al igual que el PIB, la inflación reacciono por la pandemia como se presenta en la Figura 2 en donde observamos una caída de los precios de un 0.4% en el año 2020 y una subida del 2.6% en el 2021 (Banco Mundial, 2022).

Figura 2

Tendencias Inflacionarias del Ecuador 2017-2021



Nota. Información del Banco de Datos del Banco Mundial. Realización propia.

La variación en los precios fue uno de los factores que influyó en la industria gráfica ya que provocó el aumento de los costos de materia prima utilizada para la producción de bienes.

Tasas de interés. En la legislación ecuatoriana, la empresa está en la categoría PYMES. Por lo tanto se debe utilizar la tasa referencial activa del Banco Central de Ecuador dentro de la segmentación de productivo PYMES para acceder a un crédito.

Tabla 1

Tasas activas para PYMES

Año	Tasa Activa Referencial	Tasa Activa Máxima
-----	-------------------------	--------------------

UCUENCA

2018	11,23%	11,83%
2019	11,37%	11,83%
2020	10,97%	11,83%
2021	10,63%	11,83%
2022	9,9%	11,26%

Nota. Tasas de Interés efectivas vigentes del Banco Central del Ecuador

La Tabla 1 muestra la tendencia decreciente de las tasas, a excepción del año 2019 en donde existe un alza. Para el año 2021 las tasas de interés experimentaron una baja del 3.10% con respecto al año anterior, lo que implica un mayor acceso a créditos. Sin embargo se tendrá que tener en cuenta otros factores como son la capacidad de endeudamiento de la empresa, la entidad financiera a la cual se realizará el crédito y demás requisitos necesarios para hacerlo (Banco Central, 2022).

1.2.3 Factor Social

En la industria de artes gráficas no existe oferta de personal capacitado. Por ende, la mano de obra es un factor muy complejo de manejar, por el costo de adiestramiento, lo que implica el cometimiento de errores y fallos en la producción, que conlleva a pérdidas de dinero, de calidad y de clientes. La falta de instituciones educativas que formen a profesionales en ramas específicas afines a la industria gráfica, se refleja en escasez de personas capacitadas para usar la tecnología de impresión gráfica, y así mismo el costo de capacitar a una persona por iniciativa de las empresas conlleva a recursos que pueden bien no ser aprovechados al máximo (Fray et. al, 2020).

1.2.4. Factor Tecnológico

Los avances y modernización tecnológica en la industria gráfica generan la necesidad de adaptación. El paso de la tipografía a la litografía y de este al desarrollo de la tecnología digital, reflejan los avances en productividad y en calidad de los productos y servicios que ofrece la industria gráfica, por ello, es necesario que cada empresa del sector se adapte a los avances tecnológicos para continuar compitiendo en el mercado, y esto se lograría mediante una modernización tecnológica (Rodríguez, 2002; Rojas, 2015).

Diarioabierto.es (2021) menciona que la industria gráfica avanza con el desarrollo tecnológico ya que la misma ha pasado de utilizar las impresoras láser IBM 3800 en 1979 hasta llegar a la

UCUENCA

impresión 3D la cual permite crear productos tridimensionales a base de diferentes tipos de materiales.

La pandemia ha causado que el sector grafico se concentre en desarrollar una nueva rama para los años futuros como lo es la “Imprenta Digital” ya que a través de una relación remota, las empresas tienen la capacidad de interpretar las ideas abstractas de los consumidores logrando así un diseño digital completo del producto que desean (diarioabierto.es, 2021).

1.2.5 Factor Ecológico

El proceso productivo de la impresión grafica se ve involucrado en el uso de químicos que generan impactos negativos en el ambiente, entre los que se puede mencionar son: generación de aguas residuales y residuos sólidos, generación de ruido y la emisión de gases. Uno de los aspectos ambientales de mayor afectación se encuentra en la emisión de VOCs causadas por su alta concentración en las plantas de producción sin un eficiente sistema de extracción. Aquello causa tres impactos ambientales relevantes como son: la contaminación de la atmosfera, el agotamiento de los recursos renovables y la desmejora de la salud de las personas (Villalobos et.al, 2021).

1.2.6 Legal

Dentro de la clasificación nacional de actividades económicas, la industria industrial gráfica se encuentra codificada con C-181104 Actividades de impresión de posters, gigantografías, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios, calendarios, formularios comerciales, directorios y otros materiales impresos de uso comercial, papel de correspondencia álbumes, agendas personales, diarios, tarjetas de invitación, de visita, de presentación y otros materiales impresos mediante impresión por Offset, foto grabación, impresión flexográfica e impresión en otros tipos de prensa, máquinas autopistas, impresoras estampadoras, etcétera, incluida la impresión rápida. Basados en esta clasificación podemos definir las principales leyes que controlan el funcionamiento de la industria gráfica:

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y su Reglamento
- Ley de la Superintendencia de Compañías y sus Reglamentos
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley de Seguridad Social y su Reglamento y;
- Código Tributario

1.3 Análisis de Microentorno de la Empresa

UCUENCA

Toda empresa se ve influenciada por los eventos, sucesos y decisiones de las personas que se encuentran dentro y fuera de su entorno. Estos elementos pueden influir en la toma de decisiones en cualquier tipo de empresa de distintas formas. En este caso, el microentorno no es la excepción ya que según Kotler & Armstrong (2013) menciona que “el microentorno incluye a todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad para crear valor para los clientes y relaciones con ellos”.

En resumen, el microentorno es el grupo de aspectos, figuras o componentes que se relacionan de forma inmutable con la empresa u organización e influye en la operatividad de estas y los resultados que la misma pueda obtener.

Para analizar el microentorno se empleará las 5 Fuerzas de Porter ya que se utiliza para analizar la atraktividad de una estructura en la industria desde un enfoque competitivo. Esta herramienta se compone de la siguiente manera:

Figura 3

Las fuerzas de Porter



Nota. Michael E. Porter (2015)

UCUENCA

- **Clientes:** ¿Cuál es el poder de negociación de los clientes? ¿Tienen suficiente poder para negociar ventajas económicas? ¿Las ganancias de la empresa dependen de un grupo determinado de clientes?
- **Proveedores:** ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores? ¿Tienen suficiente poder para negociar mayores beneficios?
- **Barreras de entrada:** ¿Cuál es la dificultad para ingresar a la industria y convertirse en un nuevo competidor?
- **Competencia:** ¿Qué tan fuerte es la rivalidad entre empresas de la misma industria? ¿Existe alguien dominante o no existe diferencia de poder entre todos?
- **Productos Sustitutos:** ¿Qué productos potencialmente pueden cumplir la misma función que el producto desarrollado en la empresa? ¿Cuál es la facilidad con la que el producto de la empresa puede ser sustituido?

1.3.1 Clientes

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)".

Determinar el poder que poseen los clientes en la operatividad de la empresa es fundamental para analizar las situaciones, establecer estrategias y tomar decisiones de manera eficiente, sin embargo, hay que tener en cuenta que, dependiendo de los factores que influyen en las decisiones de los clientes, estos tienen la capacidad de beneficiar o afectar la gestión de la empresa.

Porter M. (2015) expresa que "Los compradores compiten con la industria obligando a bajar los precios, negociando por una mayor calidad o más servicios y enfrentando a los competidores entre sí, todo a expensas de la rentabilidad de la industria".

Para analizar el poder de negociación de los clientes, se empleará el Principio de Pareto o la Regla del 20-10, el cual, según su creador, el economista y sociólogo Wilfrido Pareto (1896) a través de un análisis empírico, explica cómo el 20% del esfuerzo determina el 80% de los resultados y de ser así, hay que focalizar la atención en este 20%.

A continuación, se realizará un análisis de los clientes más frecuentes, su participación en las ventas y determinar cuántos de estos clientes posee la capacidad de negociar con la empresa para obtener beneficios y determinar si existe tal poder dentro de la cartera de clientes de la Empresa Industrial Gráfica.

UCUENCA

En el caso de la empresa, según la facturación en ventas de la empresa entre el 1 de enero del 2019 y el 31 de febrero del 2020, se puede determinar las siguientes características:

- Ventas Totales: 1'247.396,39
- Cartera de Clientes Totales: 218
- Tipos de Clientes: Empresas, Organizaciones, Personas Naturales, Entes Públicos

Luego del análisis obtenemos el siguiente cuadro que indica los mejores clientes y su participación en las ventas:

Tabla 2

Participación de los clientes en las ventas

Cliente	Ventas del 1/1/19 al 31/3/20	% Participación
IND. CÍA. LTDA.	161.593,62	12,95%
CORP A. CÍA. LTDA.	94.532,66	7,58%
IN SERVICES CÍA. LTDA.	77.024,58	6,17%
P. A. CIA. LTDA.	61.169,64	4,90%
A. J. E. CIA. LTDA.	59.585,40	4,78%
F. E. D.	56.572,72	4,54%
CEDILLO G.	45.816,24	3,67%
AGR. CIA. LTDA.	40.376,80	3,24%
GRA. CIA. LTDA.	35.069,99	2,81%
TISALEMA G.	32.112,04	2,57%
TELLO G.	24.428,96	1,96%
GAD C.	22.415,34	1,80%
CABEZAS N.	21.605,36	1,73%
TORRES G.	21.314,54	1,71%
H. E. J. C.	20.078,55	1,61%
U.D.L.	19.023,23	1,53%
PÚBLICO. CIA. LTDA.	16.280,30	1,31%
GÓMEZ Q.	14.548,34	1,17%
ASOCIACIÓN P. V. A.	14.502,91	1,16%
I. A. CÍA. LTDA.	14.122,13	1,13%
COMPAÑÍA A. CÍA. LTDA.	13.856,80	1,11%

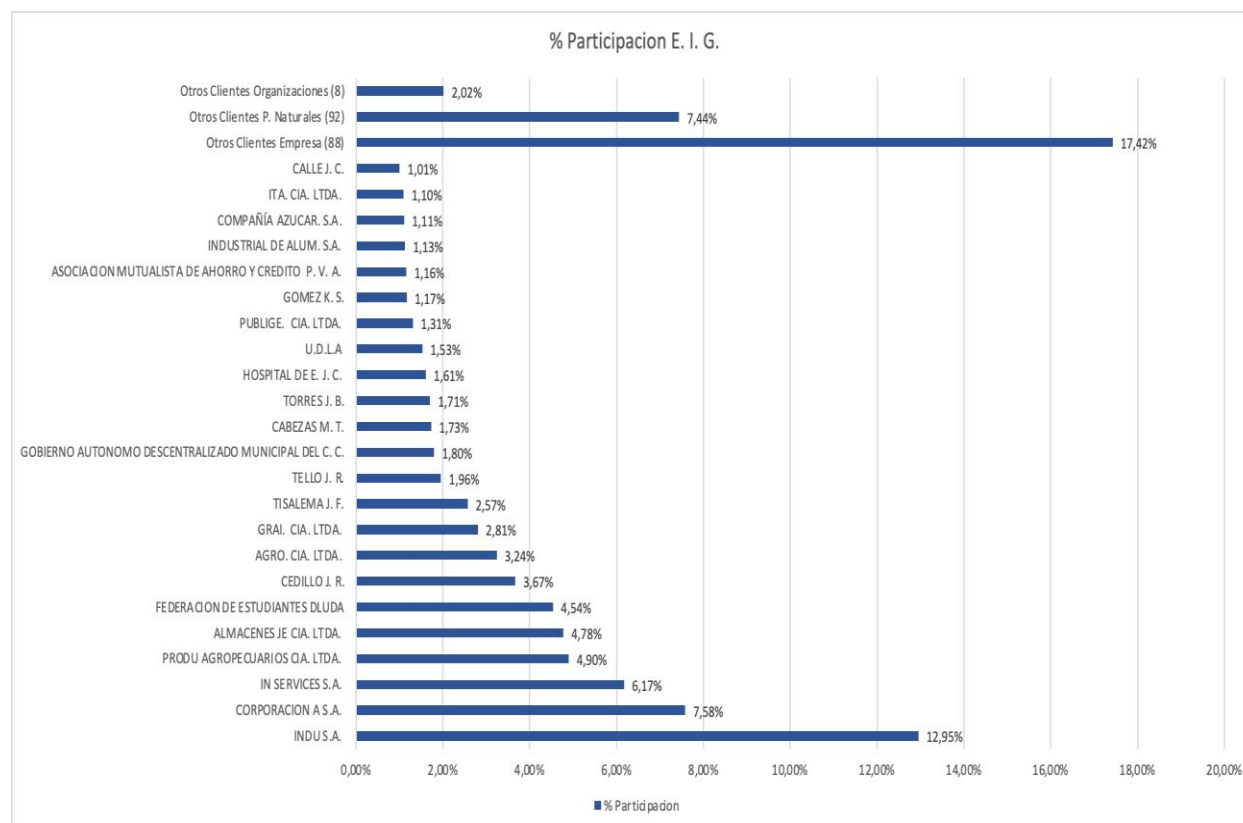
UCUENCA

ITAC. CIA. LTDA.	13.726,08	1,10%
CALLE G.	12.564,66	1,01%
Otros Clientes Tipo Empresa (88)	217.250,93	17,42%
Otros Clientes Tipo Personas Naturales (92)	92.855,33	7,44%
Otros Clientes Tipo Organizaciones (8)	25.254,76	2,02%

Nota. Datos recopilados del sistema AUTOMATIZER de la empresa. Elaboración propia.

Figura 4

Participación de los clientes en el periodo 2020



Nota. Elaboración propia.

La gráfica muestra que los 3 clientes principales son: IND. S.A (12,95%), CORP. A. CÍA. LTDA. (7,58%) e INN. SERVICES S.A (6,17%). los cuales aportan el 26,70% de las ventas totales. Además, podemos observar que la mayor participación de las ventas la posee un segmento denominado Otros Clientes Empresa, conformado por 88 diferentes clientes que forman el 17,42% de las ventas.

UCUENCA

A continuación evaluaremos cuál es el porcentaje de participación en las ventas de las empresas con mayor o igual participación al 1% y su porcentaje del total de cartera de clientes:

Tabla 3

Participación de clientes en las ventas y créditos

Cantidad De Clientes	% Participación en Ventas	% Total de Cartera
23	71,53%	10,55%
88	17,42%	40,37%
92	7,44%	42,20%
8	2,02%	3,67%
7	1,25%	3,21%

Nota. Datos del sistema AUTOMATIZER de la empresa. Elaboración propia.

Los 23 clientes (10,55% de la cartera) con mayor aportación a las ventas constituyen el 71,53% de las ventas, esto denota que no existe un fuerte poder de negociación en uno o más clientes ya que la oferta se diversifica entre 23 demandantes.

Sin embargo, IND S.A con una participación del 12,95% de las ventas y como el mejor cliente de la empresa, puede llegar a afectar de manera importante los ingresos de la misma si llegase a conseguir otro proveedor o desee imponer nuevas condiciones favorables para el mismo. De esta manera se determina que esta empresa si posee cierto poder de negociación, por lo que es un punto importante a considerar.

1.3.2 Proveedores

Según la Real Academia Española (2014) proveedor es aquella persona o empresa que abastece a otras de recursos afines al giro comercial de la empresa para que ésta, a su vez, pueda ejercer su actividad económica a través de la producción de bienes o prestación de servicios.

Este elemento de la empresa también forma parte clave de la operación de la empresa y, según Porter M. (2015) “Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes en una industria al amenazar con aumentar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios adquiridos”.

UCUENCA

Para poder analizar el poder de los proveedores que poseen los mismos en la empresa, se evaluarán las compras efectuadas y registradas en el inventario y de esta manera determinar la materia prima necesaria en los procesos de producción, las características de sus principales proveedores y su participación en los costos.

En el caso de la empresa, los registros de compra de la empresa entre el 1 de enero del 2019 al 31 de febrero del 2020 se puede identificar las siguientes características:

- Costo en Materia Prima: 577.770,48 USD
- Cantidad de Proveedores: 54
- Proveedores habituales: 10
- Materia Prima Empleada: Papel, Adhesivos, Tinta, Cartulina, Plástico, Cartón, Químicos, Pintura Disolvente, Hilos, Telas, Cordones, Aluminio.

A continuación, se presenta un cuadro donde observamos a los proveedores *con mayor demanda de la empresa*:

Tabla 4

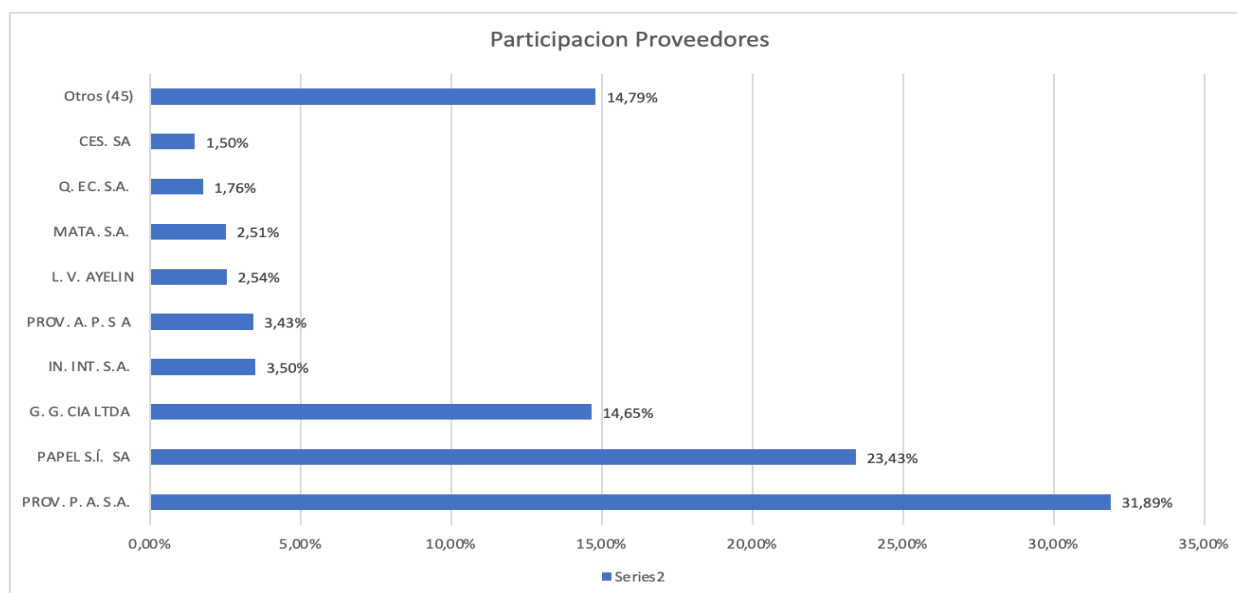
Cuadro de proveedores y su demanda

Proveedor	Compras	% Participación	Materia Prima
PROV. P. CÍA. LTDA.	184.257,34	31,89%	Papel
PAPEL S.A	135.362,71	23,43%	Papel y Adhesivo
G. G. CIA LTDA	84.648,54	14,65%	Placas - Tinta
IN. INT. CÍA. LTDA.	20.223,67	3,50%	Plástico
PROV. A. P. S A	19.805,52	3,43%	Cartulina
L. V. A.	14.672,49	2,54%	Varios
MATA. CÍA. LTDA.	14.529,10	2,51%	Papel y Cartón
Q. EC. CÍA. LTDA.	10.142,92	1,76%	Cintas, Suministros y Equipos
CES. SA	8.667,46	1,50%	Químicos
Otros (45)	85.460,74	14,79%	Cartón
Total	577.770,48	100,00%	Varios

Nota. Datos del sistema AUTOMATIZER. Elaboración propia.

Figura 5

Participación de los proveedores



Nota. Elaboración propia.

Se puede determinar que la empresa PRV. P. A. SA. es la mayor proveedora de la empresa con una participación del 31,89% del costo, además denotar que la materia prima principal en la producción es el papel, le siguen la empresa PAPEL S. I. SA. con una participación del costo del 23,43% estableciéndose como segunda materia prima además del papel.

Según lo establecido por Porter M. (2015) existen condiciones que hacen poderosos a los proveedores y que se deben considerar para medir el nivel de poder que estos poseen, a continuación se indicará los puntos que minimizan el poder de negociación de los proveedores en el caso de la Empresa Industrial Gráfica:

- 1. Está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende:** En el caso de los proveedores de la empresa, su mercado es amplio, ya que, según la Superintendencia de Compañías, existen cerca de 38 empresas de la misma clase en Ecuador.

UCUENCA

2. La industria a la que pertenece la empresa no es un cliente importante del grupo

proveedor: La industria a la que pertenece la empresa es fundamental para los proveedores, ya que su producto está enfocado a satisfacer la demanda en productos de publicidad.

3. El grupo de proveedores plantea una amenaza creíble de integración hacia adelante:

Ninguno de los proveedores ha dado señal de integración vertical a corto o mediano plazo.

Por consiguiente, se indican los puntos que aumentan el poder de negociación de los proveedores en el caso de la Empresa Industrial Gráfica:

1. No está obligado a competir con otros productos sustitutos para la venta a la

industria: El papel como tal no tiene un producto sustituto para la empresa, ya que la mayoría de la imprenta se realiza a base de esta materia prima.

2. El producto del proveedor es un insumo importante para el negocio del comprador:

El papel es vital para toda la producción de la empresa, representando cerca del 34,4% del costo.

Podemos concluir que los proveedores de la Empresa Industrial Gráfica no poseen un poder de negociación marcado, por lo que el establecimiento de precios y condiciones queda abierto para llegar a acuerdos favorables para ambas partes.

1.3.3 Barreras de Entrada

Este punto establece las características que dificultan a los nuevos competidores ingresar a una industria determinada. Según menciona Porter (2015) “La amenaza de entrada en una industria depende de las barreras de entrada que estén presentes... Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar fuertes represalias de los competidores arraigados, la amenaza de entrada es baja”.

Las barreras de entrada existentes en el contexto de la industria de artes gráficas del Ecuador son:

- **Economías de Escala:** Hace referencia a la capacidad productiva de la empresa de disminuir el costo unitario del producto cuando el volumen del pedido aumenta. Las empresas de artes gráficas trabajan de sobremanera con este modelo de negocio, una empresa sin la capacidad de producir de esta manera no podrá ingresar al mercado como un competidor fuerte.
- **Diferenciación del Producto:** Los productos elaborados por la imprenta no poseen mayor diferenciación entre ellos ya que la finalidad de estos productos es el de comunicar

UCUENCA

un mensaje y todo producto puede conseguir aquello, sin embargo, la construcción de la empresa como una marca puede considerarse parte de la diferenciación del producto al convertirse en una diferenciación de la empresa ya sea en diseño, calidad, rapidez, etc.

Imponer esta diferenciación crea fidelidad con los clientes, por lo que nuevos competidores al querer ingresar al mercado deberán invertir mayores recursos para superar la lealtad de los clientes existentes.

- **Requisitos de Capital:** la inversión inicial para constituir una empresa de artes gráficas es bastante alta ya que, la maquinaria necesaria para producir a gran escala requiere una alta inversión debido a que estas maquinarias son complejas, de última tecnología y además de importación, lo que complica su adquisición. Por ejemplo, la Máquina de Impresión Tipo Offset de Cuatro Colores, una maquinaria básica que por lo menos para producir a mediana escala es necesaria 2 ejemplares, pueden llegar a ser valoradas en \$ 350,000 dólares americanos cada una.
- **Curva de Aprendizaje:** Al no existir los suficientes establecimientos con la predisposición para el benchmarking o know how debido a sus políticas internas o su sigilo corporativo, los nuevos competidores no podrían aprender de manera rápida el proceso óptimo de la transformación de la materia prima (papel) al producto final (impresión o publicidad escrita) lo que dificulta su entrada al mercado.
- **Política Gubernamental:** Debido a la falta de oferta de los insumos y herramientas necesarias para la producción de productos de imprenta, estos deben ser importados hacia Ecuador, incurriendo en la necesidad de conseguir proveedores que ofrezcan dichos productos o realizar autogestión de importación. En cualquiera de los casos, los aranceles de importar los mismos imponen una barrera de entrada debido a la falta de disponibilidad del recurso para incurrir en estos gastos adicionales así como la disponibilidad del tiempo para esperar su arribo. Un ejemplo de ello son las tintas flexográficas, papel estucado o papel Kraft.

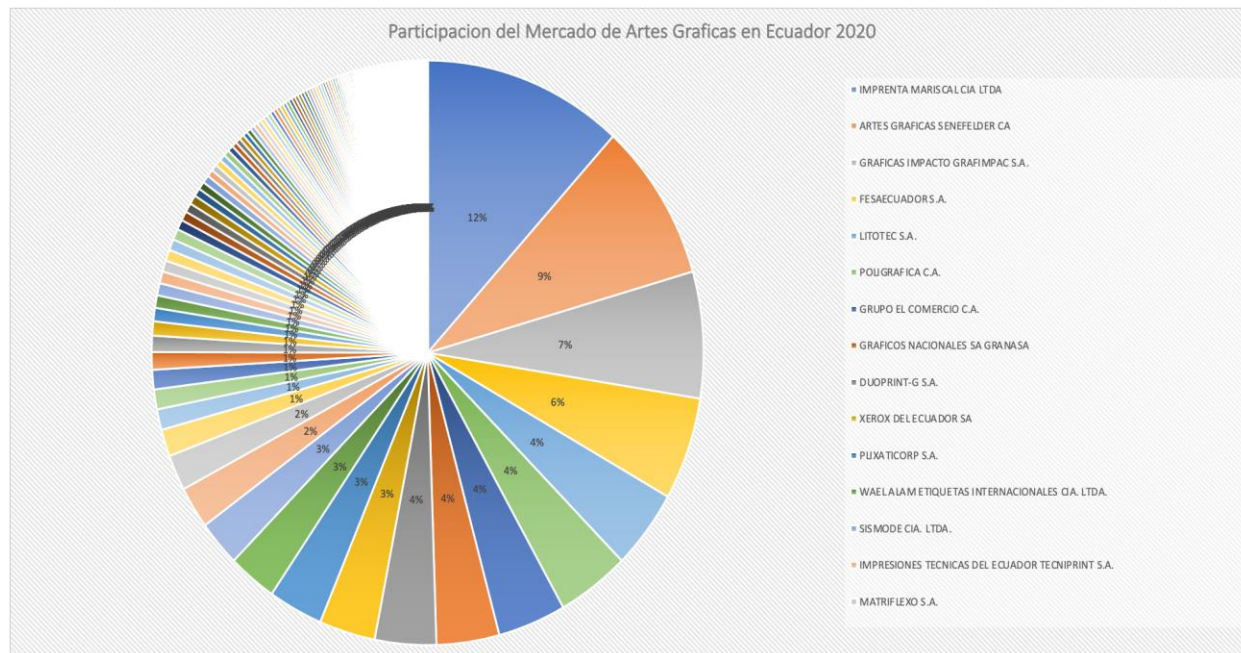
1.3.4 Competencia

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) elaborada por la INEC y utilizada para clasificar las empresas inscritas en la Superintendencia de Compañías, la empresa constituye una empresa del grupo económico C181, la cual está compuesta de 236 empresas registradas.

A continuación se presenta una tabla resumen de la participación de la competencia en el mercado de Ecuador según sus ventas del 2020:

Figura 6

Participación del mercado de artes gráficas en el Ecuador



Nota. *Elaboración propia.* Estados Financieros de la Superintendencia de Compañías.

La empresa que domina el mercado de la imprenta en Ecuador es la Imprenta Mariscal Cía. Ltda. la cual abarca el mercado en un 12% con ventas anuales de \$ 37'506,793,40 dólares americanos, le sigue la empresa Artes Figuras Senefelder C.A. con el 9% y la Figuras Impacto GRAFIMPAC CÍA. LTDA. La Empresa Industrial Gráfica ocupa el puesto 50 dentro de la participación del mercado nacional.

Según lo mencionado por la administración de la empresa que cuenta con experiencia en la industria, existe rivalidad de competencia con las pequeñas empresas, pequeñas fábricas construidas con menor capital y maquinaria inferior que realiza pedidos a menores precios debido a su tasa de rentabilidad baja, comparada con las grandes industrias y que, durante la pandemia, aprovecharon la oportunidad de crear un lazo con clientes locales por su cercanía y disponibilidad. En el caso de la Empresa Industrial Gráfica, este suceso tuvo un efecto negativo en su cartera de clientes ya que perdieron presencia en otras provincias del país por la restricción de movilidad en pandemia y que obligó a la empresa a trabajar solamente en el área geográfica del Azuay.

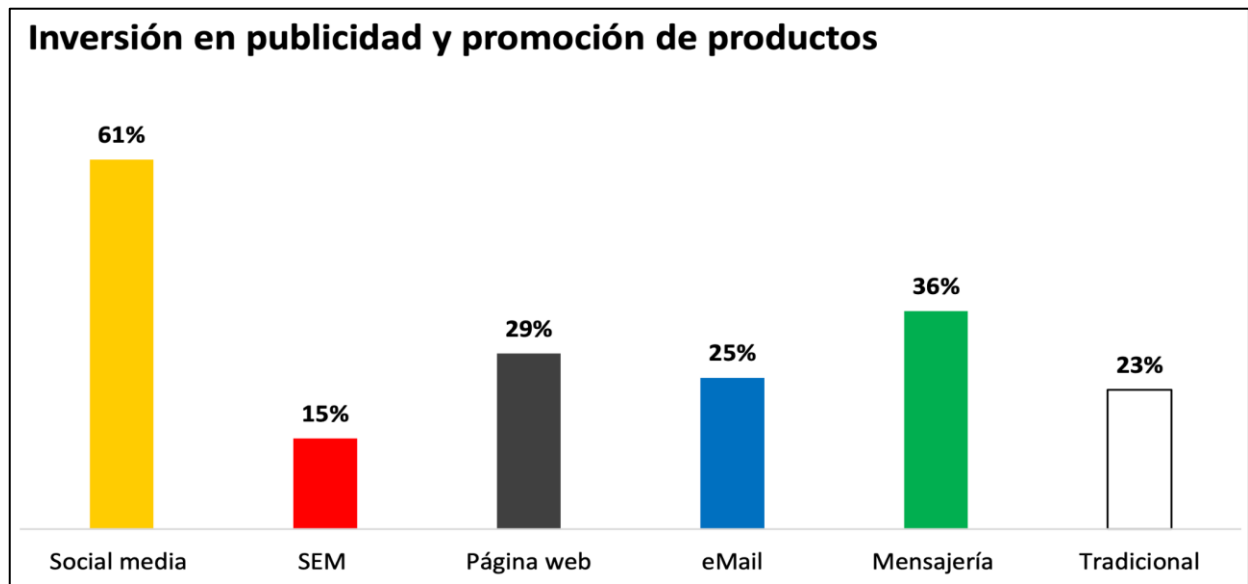
1.3.5 Productos Sustitutos

La globalización, el internet, y la digitalización, han llevado a las empresas a adaptarse a los constantes cambios, que si bien van en pro del desarrollo, también perjudican a quienes no consideran estos cambios en la gestión empresarial.

De acuerdo a lo emitido por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) la inversión en publicidad digital se ha incrementado en los últimos años. El gasto de publicidad de las empresas antes de la pandemia se distribuía de la siguiente manera:

Figura 7

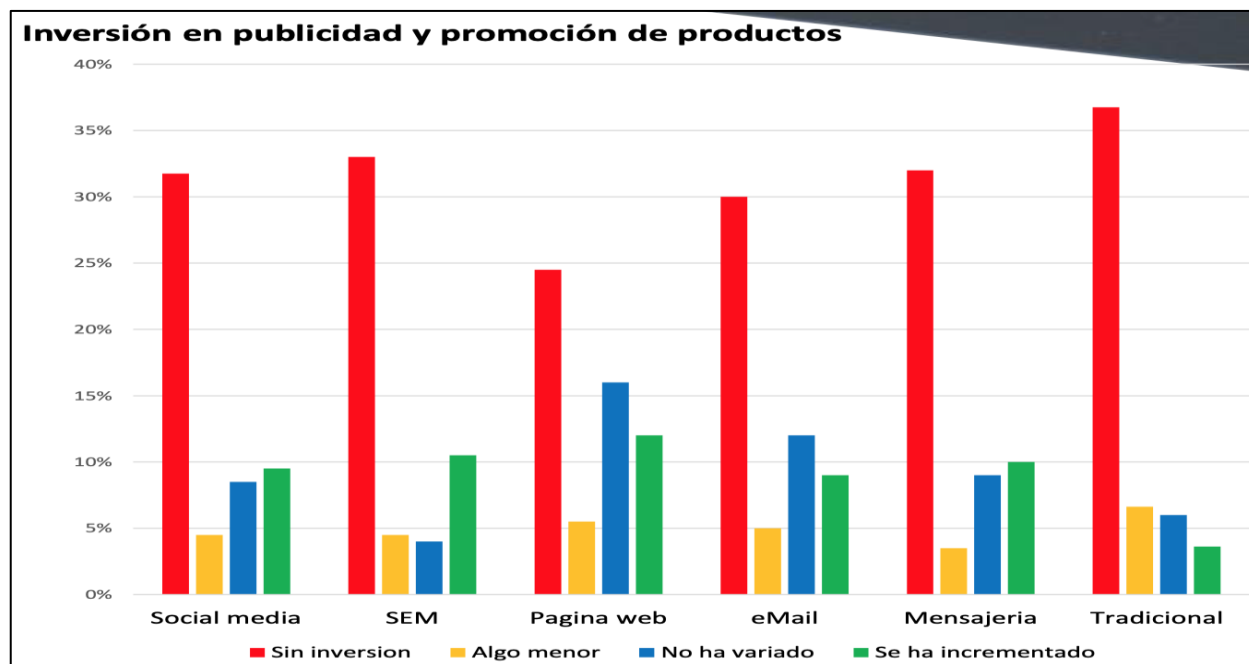
Inversiones



Nota. Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. Nivel de inversión en distintos canales de publicidad y promoción de productos antes del 2020.

Figura 8

Publicidad y promoción de productos



Nota. Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. Nivel de inversión en distintos canales de publicidad y promoción de productos después del 2020.

Esta gráfica indica como después de 2020, las empresas invirtieron mucho menos en canales tradicionales de publicidad comparado con los canales digitales como el Social Media o Páginas Web, lo que nos indica cómo, la demanda de productos de publicidad física como panfletos, folletos, posters y demás, van perdiendo mercado todos los años, convirtiéndose en un sustituto importante de la industria gráfica.

1.4 Historia de la Empresa

La Empresa Industrial Gráficas es una empresa constituida hace más de 41 años en Cuenca, sus inicios se dan en un taller de artes gráficas ubicado en la Calle Sucre. Posteriormente con su crecimiento se ubicó en la calle Bolívar en un lugar modesto. A través de los años fue adquiriendo reconocimiento dentro del mercado debido a la buena calidad de su trabajo y la tenacidad del hombre que lo dirigía.

Los avances que la tecnología ha traído al área de la impresión comercial han sido significativos y constantes. La administración comprendió la importancia de estar a la vanguardia tecnológica y de formar en la empresa profesionales con amplio conocimiento en cada una de sus áreas. La

UCUENCA

actualización y adquisición de nueva maquinaria requirió de un mayor espacio y la empresa se trasladó a la Castellana en el sector del Aeropuerto de Cuenca, para en los últimos ocho años ubicarse dentro del Parque Industrial, contando con un área importante de diseño, entendiendo que el mismo buscaba enlazar las necesidades del cliente y las características de un producto final. A través de 40 años, han vivido varias transformaciones y en todos los ámbitos, tecnológico, accionario, administrativo; uno de los tantos momentos importantes para la empresa que fue motivo de ceremonia y festejo, la adquisición de una filmadora de tambor que reemplazaría el antiguo trabajo de composición manual por un sistema digital y permitía imprimir un arte final a colores directamente desde el computador a una separación en fotolitos. Varios avances vinieron después en la evolución de la empresa: la adquisición de un offset GTO monocolor, luego de un tiempo más el offset Heidelberg GTO de 4 colores que también fue un hito importante en la empresa, además del mejoramiento de los sistemas de pruebas de color para tender un puente entre el diseñador, el cliente y el prensista.

En el año 2001 se mejoró tecnológicamente con la adquisición de dos máquinas de impresión offset a cuatro colores marca Komori, la adquisición de un CTP que reemplazaba el sistema de impresión de matrices en película por un sistema más avanzado y rápido de preprensa mediante el cual los artes finales son impresos directamente sobre la plancha de impresión y con la implementación de máquinas para el armado de libros y revistas. Hoy se cuenta con una pegadora de cajas, fundamental para el proyecto de empaques de lujo y delivery.

La Empresa Industrial Gráfica, tuvo cambio de socios y administración en 2015, a partir de 2019 se trabajó con la marca de la Industria Figura; según lo indicado por la gerencia, en la pandemia se experimentó una reingeniería total, a su reubicación física dentro del mismo parque industrial, a una reducción importante de personal y a la automatización de gestiones administrativas y financieras que le permitan apuntalar las gestiones que ha venido desarrollando, a replantearse e innovar, a continuar trabajado arduamente por el reconocimiento bien logrado dentro del mercado Ecuatoriano, con el fin de cumplir con sus metas y objetivos a mediano y largo plazo.

1.5 Planificación Estratégica

1.5.1. Misión

Prestar servicios integrales que cumplan con los requerimientos de clientes a través de nuestra alta gama de productos de la industria gráfica, brindando asesoría, innovación y calidad. Con un adecuado manejo de recursos generamos crecimiento de nuestros trabajadores y usuarios a nivel local y nacional, así como réditos para nuestros accionistas.

UCUENCA

1.5.2. Visión

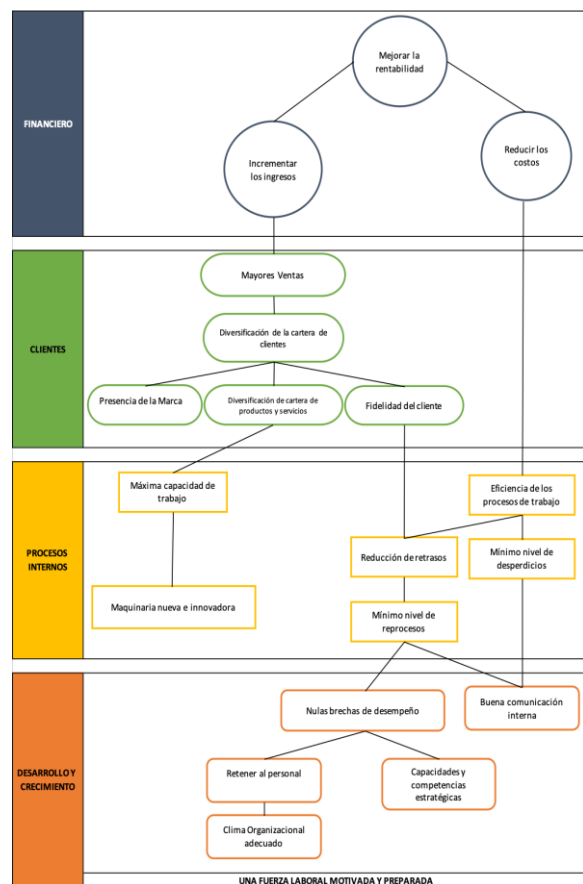
En el 2023, ser reconocidos como productores y comercializadores de soluciones innovadoras, fundamentales para fortalecer la imagen y la marca de nuestros clientes, empleando materiales y procesos amigables con el medioambiente.

1.5.3 Objetivos

De acuerdo a la Planificación Estratégica realizada a finales del 2019, se definió un Mapa Estratégico que establece objetivos para 4 ejes estratégicos clave, esta estrategia está basada en establecer una adecuada comunicación interna entre los departamentos de Ventas, Diseño-Producción y Administración para evitar las brechas de desempeño en el sistema laboral, el cumplimiento de los ejes de desarrollo para mejorar la eficiencia de los procesos internos buscan reducir los costos y aumentar los ingresos procedentes de la diversificación de cartera de clientes y productos de calidad para obtener la rentabilidad esperada.

Figura 9

Mapa Estratégico de la Empresa Industrial Gráfica



Nota. Mapa Estratégico 2019 de la Empresa Industrial Gráfica.

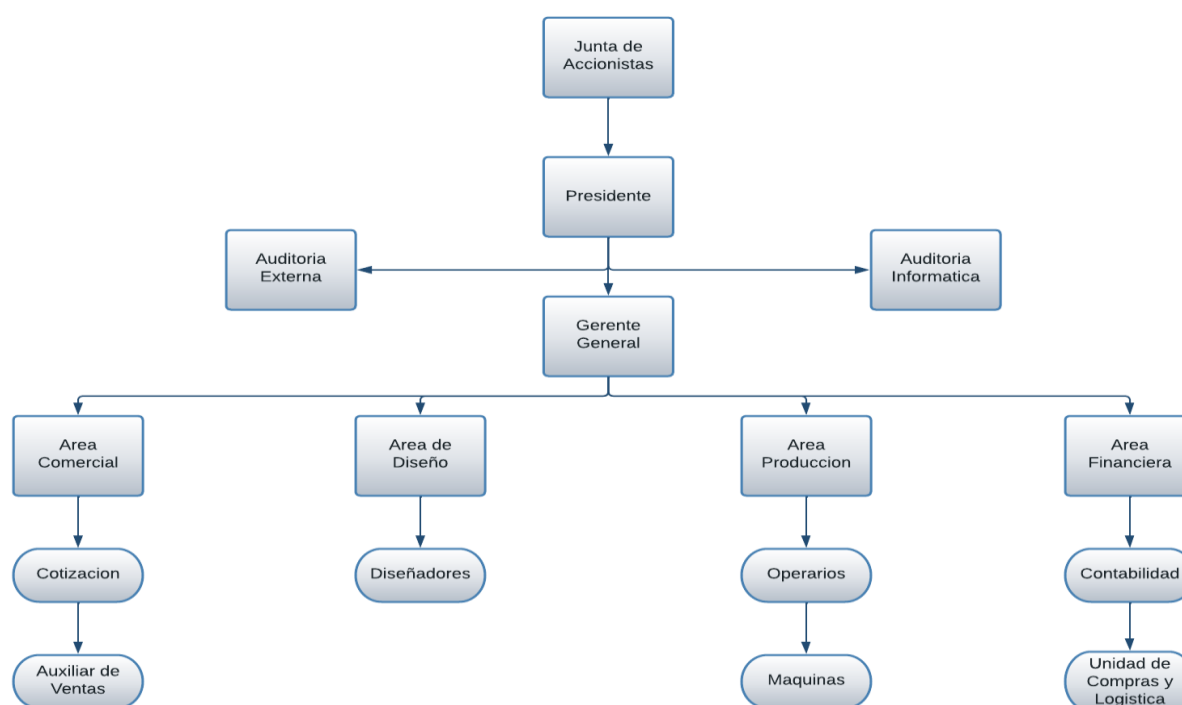
UCUENCA

1.5.4 Estructura Organizacional

Para inicios del 2020 la empresa contaba con una estructura organizacional fuerte, conformada por un directorio, precedida por un presidente y un gerente general, un departamento de gestión de calidad, un departamento creativo (de diseño), un departamento de producción, un departamento comercial y un departamento financiero, todo bajo una estructura jerarquizada y lineal que sigue una línea de autoridad, sin embargo, por efectos de la pandemia COVID-19, la reducción de la demanda, la contracción de la economía y la paralización de las labores, llevó a la empresa a reducir por completo su plantilla de trabajo, y crear una estructura organizacional más simple para salvaguardar la liquidez y sostener a operatividad de la misma. Actualmente se conforma de la siguiente manera:

Figura 10

Organigrama de la Empresa Industrial Gráfica



Nota. Organigrama 2022 Empresa Industrial Gráfica. Elaboración propia.

La estructura actual de la organización interna de la empresa mantiene una estructura jerárquica y lineal, donde los participantes participan con un mayor número de funciones.

1.5.5 Análisis FODA

De acuerdo a la Gerencia actual de la empresa, podemos identificar el siguiente análisis FODA:

Tabla 5

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> – Asesoramiento al cliente – Atención Personalizada – Calidad del Producto – Capacidad de adaptación requerimientos del cliente – Experiencia en el Mercado – Tecnología en Maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> – Aumento del comercio electrónico con empaques para “Delivery” – Ubicación estratégica – Innovación en mantenimiento de maquinaria – Potenciales Acuerdos Comercial del país con la Alianza del Pacifico
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – Falta de Procesos de Control – Alta Rotación del Personal – Pérdidas por reprocesos – Falta de normas en ciertas áreas – Falta de Capital de Trabajo y Liquidez – Sobrecarga de funciones – Incapacidad de Importación Directa – Demandas Laborales – Tiempos de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> – Transición de las empresas a Facturación Electrónica – Inestabilidad Social y Política del País – Precios de la competencia – Aumento de Imprentas de menor tamaño – Comunicación Digital – Avance Tecnológico Acelerado – Competencia Desleal – Aumento en los Precios de Materias Primas – Perdida de Fidelidad de los Clientes

Nota. Elaboración propia.

1.6 Estructura Financiera

De acuerdo a los estados financieros de la empresa emitidos hasta 2021, la misma se estructura de la siguiente manera:

Tabla 6

Composición de la Estructura Financiera 2021

Activo	1.753.016,25
Pasivo	1.120.143,55
Patrimonio Neto	632.872,70

Nota. Elaboración propia.

El activo de la empresa se conforma por siete grupos actualmente, al ser una empresa manufacturera, la propiedad, planta y equipo es el grupo que posee mayor participación en el activo, seguido por los inventarios, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7

Composición del Activo de la Empresa Industrial Gráfica 2021

Grupo	Valor	Porcentaje
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	24.414,37	1,39%
Activos Financieros	317.742,19	18,13%
Inventarios	420.422,13	23,98%
Servicios y Otros Pagos Anticipados	67.557,22	3,85%
Activos por Impuestos Corrientes	30.406,81	1,73%
Propiedad, Planta y Equipo	864.404,65	49,31%
Activo Intangible	28.068,88	1,60%

Nota. Elaboración Propia.

El pasivo se compone de 11 grupos, Cuentas y Documentos por Pagar es el que posee mayor participación en el pasivo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8

Composición del Pasivo de la Empresa Industrial Gráfica 2021

Grupo	Valor	Porcentaje
Cuentas y Documentos por Pagar	254.710,02	22,74%
Obligaciones con Instituciones Financieras	132.108,68	11,79%
Provisiones	2.422,84	0,22%
Otras Obligaciones Corrientes	116.563,81	10,41%

UCUENCA

Otras Obligaciones Corrientes Relacionadas	7.399,08	0,66%
Otras Obligaciones Corrientes Terceros	17.415,48	1,55%
Otros Pasivos Corrientes	3.936,00	0,35%
Obligaciones con Instituciones Financieras No Corrientes	185.237,3	16,54%
Cuentas y Documentos por Pagar - Relacionadas No Corrientes	223.235,75	19,93%
Provisiones por Beneficios a los Empleados	169.079,81	15,09%
Otros Pasivos No Corrientes	8.034,78	0,72%

Nota. Elaboración propia.

El patrimonio se compone de cuatro grupos, donde casi la totalidad del mismo está compuesta por Aportes de Socios o Accionistas para Futura Capitalización, esto debido a la constante inyección de capital que ha experimentado la empresa los últimos años para mantener la operatividad y sopesar las pérdidas, la misma está compuesta de la siguiente manera:

Tabla 9

Composición del Patrimonio de la Empresa Industrial Gráfica 2021

Grupo	Valor	Porcentaje
Capital	30.000,00	4,74%
Aportes de Socios o Accionistas para Futura Capitalización	600.303,17	94,85%
Reservas	560,00	0,09%
Resultados del Ejercicio	2009,55	0,32%

Nota. Elaboración propia.

Capítulo II

Fundamentación Teórica de la Auditoría de Gestión

2.1 Concepto de la Auditoría de Gestión

El concepto de Auditoría de Gestión evoluciona a partir de los inicios de la auditoría como tal, la cual se enfocaba solamente a la rama financiera de modo que, en 1957 gracias al trabajo e interés de administradores, dan paso a la Auditoría Administrativa con la finalidad de evaluar la calidad de la administración, o sea, la planificación, la organización, la dirección y el control de las entidades. Este concepto evolucionó con el paso de la economía y la globalización, de este modo al día de hoy se la identifica como Auditoría De Gestión (José López, 2018).

De acuerdo a uno de los conceptos más acertados, la auditoría de gestión se define como una actividad de auditoría que tiene como objetivo la verificación del proceso de toma de decisiones que toma la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los propósitos y objetivos establecidos para la misma (Mora 2008).

Cajiao, et.al. (2016) menciona a la Auditoría de Gestión como “...un amplio examen y una evaluación de las operaciones de una entidad, con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas, dirigidas hacia el logro de las metas y los objetivos planteados en los planes estratégicos y operativos de la organización”.

Así mismo, Vázquez y Pinargote (2018) concluyen que el término de auditoría de gestión se define como una herramienta de mejoramiento continuo para las empresas u organizaciones, pues con su aplicación se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos a través de procesos eficientes y eficaces.

Mediante lo antes expuesto, podemos determinar que la auditoría de gestión es el proceso de control sistemático que mide el nivel de eficiencia, eficacia y economía de las actividades con mayor riesgo en la empresa y ayuda a determinar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos definidos en la estrategia empresarial.

2.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Varias publicaciones sobre el tema (Fonseca, 2014; Cajiao et.al, 2016; Vázquez y Pinargote, 2018) han podido determinar que los principales objetivos de una auditoría de gestión son:

UCUENCA

- Establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas a través de las actividades designadas a cada nivel de la organización.
- Determinar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones y actividades por auditar.
- Determinar el grado de control y evaluación de calidad en los procesos y funcionarios de la organización.
- Evaluar el cumplimiento de disposiciones normativas, legales y reglamentarias de la organización.

En general, el objetivo fundamental de la auditoría de gestión es la determinación del cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, basados en la eficacia, eficiencia y economía de los recursos.

2.3 Alcance de la Auditoría de Gestión

El alcance que posee la auditoría está determinado por diversos puntos de vista. De acuerdo a las NIA el alcance en una auditoría es la revisión a los procedimientos que se consideran necesarios a las circunstancias para lograr el objetivo de la revisión, además este se determina por: Tiempo, Profundidad y Personal Requerido (Tapia et al., 2019).

Sin embargo Franklin (2007) determina que, el alcance es el área de influencia comprendido hacia la totalidad de la organización, acorde a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación en aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)

UCUENCA

- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistemas de calidad

Asimismo López et. al., (2018) determina que el alcance de la auditoría de gestión puede ser tan específico como se necesite y enfocarse hacia todas las operaciones de las organizaciones inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa o actividad específica. Además, se debe tomar en cuenta la conformidad de la administración y del personal para que la auditoría evalúe aspectos fundamentales como el cumplimiento de objetivos y su concordancia con la planificación.

2.4 Riesgo de Auditoría

El riesgo de auditoría está determinado por 3 factores: Riesgo Inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección (Tapia et. al., 2019), los mismos que surgen de la incertidumbre natural que existe en toda auditoría. Según Chain (2021) el riesgo es “la combinación de la probabilidad que tenga lugar un evento de negativas consecuencias en distinto grado” y puede afectar el desempeño del trabajo de auditoría.

Martínez (2018) identifica a estos riesgos de auditoría de la siguiente manera:

- **Riesgo inherente:** Relacionado directamente con la actividad económica de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno.
- **Riesgo de control:** Determinado por los sistemas de control interno implementados en la empresa, los cuales podrían resultar insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades.
- **Riesgo de detección:** Directamente relacionado con los procedimientos sobre auditoría al no detectar errores en el proceso realizado.

El Instituto de Auditores Internos de España (2021) menciona que el COVID-19 ha actuado como un acelerador de tendencias que ha provocado mayor digitalización, mayor teletrabajo y mayor dependencia tecnológica, marcando un cambio radical, así como los riesgos ligados a las personas como diversidad y gestión de talento, bienestar o cultura corporativa. El desafío para los organismos de supervisión está en “comprender cómo se está adaptando el negocio”.

Lo mencionado anteriormente se relaciona directamente con el riesgo inherente que poseen las empresas actualmente, el cual puede causar un alto nivel de riesgo dentro de cada componente

UCUENCA

de la empresa que los equipos de auditoría deben considerar al momento de realizar la auditoría y obtener resultados.

2.5 Muestreo

NIA (2020) define al muestreo de auditoría como la aplicación de los procedimientos de auditoría a un porcentaje inferior al 100% de los elementos de una población relevante para la auditoría, de forma que todo el muestreo seleccionado tenga posibilidad de ser evaluado con el fin de proporcionar al auditor una base razonable y alcanzar conclusiones sobre toda la población.

Además, Cubero (2019) explica que el valor seleccionado será examinado empleando métodos estadísticos (aleatorios) y no estadísticos (discrecionales). Así mismo, para determinar el tamaño de la muestra, el auditor debe tomar en cuenta el riesgo muestral:

- Referidos a la evaluación de los controles sobre confianza en los controles: (muestra más pequeña que la necesaria); desconfianza en los controles (muestra mayor que la necesaria).
- Referidos a la evaluación de la información: Riesgo de adaptación incorrecta (beta) es el riesgo de que se juzgue un error probable cuando en realidad la población tiene errores importantes. Riesgo de rechazo (alfa) es el riesgo de que se juzgue que un error importante es probable, cuando en realidad la población no tiene errores importantes.
- Referidos a los procedimientos muestrales: El hecho de que no se encuadren dentro de parámetros poblacionales (intervalos de confianza).

Hay que tener en cuenta que, para determinar el muestreo podemos utilizar cualquiera de los siguientes tipos:

- Aleatoria: se trata de una selección al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.
- Estratificada: cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.
- Sistemática: se da cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra. Ejemplo: se entrevistará una familia por cada diez que se detecten (Wigdski, 2017).

2.6 Técnicas de Auditoría

En toda auditoría se emplean varios tipos de recursos para obtener los mejores resultados, las técnicas de auditoría son uno de ellos. Desarrollados en Inglaterra gracias a los consejos

UCUENCA

londinenses en plena industrialización, estos organismos fueron precursores de las actuales asociaciones profesionales de auditores que implantaron estos métodos (Bravo et.al., 2018).

Sin embargo, a través del tiempo estos han evolucionado de acuerdo a las necesidades de los auditores y el alcance de la información, de acuerdo a NIA (2009), las técnicas de auditoría se clasifican de la siguiente manera:

- Inspección
- Observación
- Confirmación Externa
- Recalculo
- Re ejecución
- Procedimientos Analíticos
- Indagación

Cajiao (2018) determina a las técnicas de auditoría en grupos de acuerdo a su naturaleza, de la siguiente manera:

- **Ocular:** Observación, Comparación, Rastreo
- **Verbal:** Indagación, Entrevista, Encuesta
- **Escrita:** Análisis, Conciliación, Confirmación, Tabulación
- **Documental:** Comprobación, Cálculo, Revisión Selectiva
- **Física:** Inspección

Cubero (2019) confirma las técnicas de auditoría mencionadas anteriormente, además determina otro tipo de técnicas que van acorde al uso de herramientas tecnológicas para desarrollarlas, como son las TAAC (Computer Assisted Audit Techniques) las cuales se definen como “técnicas automatizadas que permiten emplear varios procedimientos de auditoría tales como software genérico de auditoría, programas utilitarios, ensayos con datos de auditoría, análisis de trazabilidad y análisis de correspondencia de aplicaciones y programas expertos de auditoría”.

Estas técnicas corresponden a las siguientes:

- Pruebas de detalle de transacciones y saldos
- Procedimientos de revisión analítica
- Pruebas de cumplimiento de controles de aplicación de SI
- Pruebas de penetrabilidad
- Analizar Registros
- Determinar duplicados

UCUENCA

- Encontrar cortes de secuencia numérica de un campo
- Importar y Exportar archivos desde y hacia varias plataformas
- Hacer operaciones, cálculos
- Simular parte del sistema o el sistema completo

(Cubero, 2019)

2.7 Indicadores de Gestión

El proceso de la Auditoría de Gestión incluye la aplicación de indicadores de gestión que nos permitan tener una medición real de varios aspectos de la empresa.

De acuerdo con Beltrán (2005), los indicadores de gestión son una medición que de acuerdo a la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas permite observar la situación y las tendencias de cambio en el objeto o actividad observada y evaluarlas de acuerdo a los objetivos y metas previstas. Son factores para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Además Osain (2007) añade que “los indicadores de gestión representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia”

Estos aportan elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos en la empresa, el empleo eficiente de sus recursos y la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Cubero, 2019).

Mora (2012) menciona que los indicadores de gestión deben poseer características para que la información generada sea de utilidad para la evaluación, define estas características de la siguiente manera:

- **Niveles de referencia:** se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador, pueden ser a nivel histórico, estándar, teórico, por requerimiento de usuarios, de competencia, político, de consenso o planificados.
- **Responsabilidad:** indicar los responsables de cada proceso, actuando de acuerdo al comportamiento de cada indicador.
- **Puntos de lectura e instrumentos:** definir el responsable de la realización y organización de observaciones, definir las muestras e instrumentos.
- **Periodicidad:** evaluaciones diarias, semanales o mensuales.
- **Sistema de información:** los datos obtenidos se deben presentar adecuadamente (agilidad y oportunidad) y lograr una retroalimentación eficaz.

UCUENCA

- **Consideraciones de gestión:** acumular el conocimiento generado por la experiencia en las actividades o procesos y describir los beneficios generados por la implantación de indicadores como herramientas para la mejora continua de los procesos.

Los indicadores de gestión son herramientas administrativas que permiten, a través de autoevaluación o auditoría, la medición de los procesos, metas o resultados obtenidos en una empresa/organización en un tiempo determinado y que, a través de las características que posee, genera información relevante para la toma de decisiones y evaluación de resultados, buscando la mejora continua. Los indicadores que se usan generalmente para evaluar a una empresa son los siguientes:

Eficiencia. Castillo et. al (2019) nos dice que la eficiencia es “alcanzar los objetivos al menor costo posible con relación a los coeficientes o estándares de producción de bienes y servicios. Se refiere a la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.” Mientras que Machín & Rodríguez (2016) hablan sobre la minimización de costos y la maximización de la producción, en donde el gasto total y la cantidad producida ya están predeterminados. Por lo tanto, podemos definir la eficiencia como el adecuado uso de los recursos utilizados, con la finalidad de minimizar costos y maximizar la producción, considerando los objetivos ya establecidos.

Eficacia. Para Cantos (2019) “la eficacia mide el logro de las metas y objetivos institucionales”, además, Franklin (2013) manifiesta que la eficacia “mide el nivel de cumplimiento de los objetivos”. Podemos definir a la eficacia como la medición de los resultados obtenidos en base a los objetivos establecidos.

Economía. Alcívar et. al (2016) menciona a este parámetro como la habilidad de minimizar el costo unitario de los recursos empleados en la consecución de objetivos, sin comprometer estos últimos. En este sentido, economía es la relación entre los resultados obtenidos y el costo de los mismos.” mientras que OLACEFS (2018) menciona que la economía “es la capacidad de administrar adecuadamente los recursos financieros a costos óptimos para cumplir las metas programadas.”

2.8 Hallazgos de Auditoría

De acuerdo a la NIA 500, la evidencia de auditoría es necesaria para sustentar la opinión y el informe de auditoría. Vázquez & Pinargote (2018) menciona que toda la evidencia de auditoría al

UCUENCA

ser contraria a los criterios existentes se puede determinar cómo hallazgo, los mismos pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría.

García (2008) añade que el hallazgo de auditoría es “cualquier situación deficiente y relevante determinado por los procedimientos de auditoría en las áreas críticas examinadas que, se encuentre estructurado de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y sea de interés para la organización auditada. (p. 87). Además establece requisitos básicos que deben cumplir los hallazgos de auditoría los cuales son:

- Importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal
 - Basado en hechos y evidencias precisos que figuren en los papeles de trabajo
 - Objetivo al fundamentarse en hechos reales
 - Basado en una labor de auditoría suficiente para respaldar las conclusiones resultantes
 - Convincente para una persona que no ha participado en la ejecución de la auditoría.
- (García, 2008)

Manrique (2019) establece que los hallazgos de auditoría comprenden los siguientes términos:

- **Condición:** Son los hechos que describen errores, las deficiencias y las irregularidades detectadas.
- **Criterio:** Es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable a la condición.
- **Causa:** Es la razón o motivo que dio lugar al hecho deficiente detectado; que se consignará cuando haya podido ser determinada a la fecha de la comunicación del hallazgo
- **Efecto:** Es el perjuicio identificado, resultado adverso o riesgo potencial, ocasionado como consecuencia de haberse producido la condición.

2.9 Control Interno

El análisis de los riesgos empresariales es un tema muy importante a la hora de realizar una auditoría, sea ésta de cualquier tipo. Para ello el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway ha publicado durante los años un marco integrado de control interno (COSO) que cada vez se ha ido actualizando según el paso de los años y adaptándose a las condiciones empresariales globales (Sánchez L., 2015).

Mantilla B. (2000) menciona que la responsabilidad de control interno de una organización depende tanto de su alta directiva, administradores, y demás miembros de una Organización.

UCUENCA

Teniendo la responsabilidad de gestionar e implementar un sistema de control interno los dos primeros.

Es importante definir el control interno como un proceso que permite medir el cumplimiento de objetivos de una entidad. Dichos objetivos están enfocados a la eficacia y eficiencia de los procesos, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de disposiciones legales (Marín M., 2014; Quinaluisa et. al., 2018; COSO, 2004).

2.9.1 Objetivos de Control Interno

Marín M. (2014) cita tres objetivos principales para el control interno: El logro de las metas institucionales, fomentar la eficiencia operativa y la confiabilidad de la información financiera. El primero se puede lograr mediante la aplicación de políticas por parte de la administración, las mismas que deben enfocarse en el cumplimiento de metas. Así mismo al implementar un sistema de control interno se puede medir la eficiencia, eficacia y economía de los procesos, y todo esto lleva a que la información sea más acertada a la realidad de una empresa.

2.9.2 Componentes de Control Interno

La aplicación de sistemas de control es fundamental en cualquier empresa, sin embargo es necesario evaluar si dicho sistema cumple con sus objetivos. Para ello el modelo COSO es una herramienta que nos permite evaluar el control interno, en el caso de la Auditoría de Gestión se utiliza el COSO ERM conformado por 8 componentes (Sánchez L., 2015).

Ambiente Interno. Se refiere a la filosofía de gestión de riesgos de una empresa, las actitudes y comportamientos que la directiva y administración implementan conjuntamente en todos los miembros de una organización. El uso de un código de comportamientos ayuda a que los empleados ejerzan sus funciones con responsabilidad y ética, comprometidos al cumplimiento de los objetivos (COSO, 2004).

Establecimiento de Objetivos. Es necesario que las empresas formulen objetivos estratégicos que se encuentren vinculados con la misión. Estos deben realizarse tomando en cuenta el apetito por el riesgo de la organización, así como el nivel de tolerancia al riesgo (Sánchez L., 2015; COSO, 2004).

Identificación del Evento. Los entornos internos y externos siempre van a presentar eventualidades, es necesario que la empresa identifique los posibles escenarios que se encuentren relacionados con los objetivos planteados. Teniendo en cuenta que las desviaciones

UCUENCA

pueden ser positivas en lo cual se determinarían como oportunidades, o negativas relacionadas con el riesgo (COSO, 2004).

Evaluación del Riesgo. Una vez identificado las eventualidades, es necesario medir el impacto de las mismas sobre la consecución de objetivos. Para ello es necesario aplicar técnicas de evaluación tanto cuantitativas como cualitativas, y en base al resultado tomar decisiones (COSO, 2004).

Respuesta al Riesgo. El accionar por parte de la administración se basa en el impacto y efecto que tendrá el riesgo sobre los objetivos. Para ello deberán tomar en cuenta la tolerancia al riesgo y determinar si se evitan, reducen, comparten o aceptan los riesgos evaluados (COSO, 2004).

Actividades de Control. Una política y filosofía correctamente implantada en una empresa, permitirá que todos los miembros tomen acción sobre los riesgos. El control está presente en todos los niveles de una estructura organizacional, utilizando herramientas como reportes, conciliaciones, revisiones, evaluación de desempeño, autorizaciones, etc. (COSO, 2004).

Información y Comunicación. La información sobre el accionar y responsabilidades frente al riesgo es de suma importancia. La comunicación debe ser dinámica en todos los sentidos de la organización, para que la información llegue a todas las partes interesadas tanto internas como externas (Sánchez L., 2015; COSO, 2004).

Seguimiento. Para que un sistema de control interno sea eficiente es indispensable una retroalimentación sobre los resultados obtenidos durante su aplicación, para así realizar modificaciones y evitar desviaciones significativas. Estos resultados deben ir hacia la dirección y si existen eventualidades graves, a la alta dirección y el directorio. El seguimiento se realiza mediante evaluaciones de desempeño y monitoreo continuo (Sánchez L., 2015; COSO, 2004).

2.9 Fases de Auditoría de Gestión

Vásquez et. al (2017) expresa que las fases de la auditoría tienen tres etapas que el auditor deberá aplicar de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, estas etapas son: Planeación, Ejecución del trabajo e Informe.

2.9.1 Planificación

De acuerdo a los objetivos de la NIA es necesario establecer un conocimiento general de la entidad y su entorno, incluido una evaluación de control interno para identificar y valorar los riesgos de fraude o error.

UCUENCA

Para ello, el auditor deberá aplicar las NIA 300 – 499; que van desde el entendimiento de la entidad, evaluación del riesgo y del control interno, determinar la muestra de auditoría, la calidad de los procedimientos y preparar los programas de auditoría a la medida o detallada para cada componente (Vázquez et. al., 2017).

Según Apolo (2017) la planificación se compone de dos fases: planificación preliminar y planificación específica. En la planificación preliminar el auditor debe recopilar toda la información de la entidad y actividades principales, mientras que en la planificación específica se evalúa el control interno para calificar e identificar los riesgos de auditoría y determina la estrategia para examinar los componentes.

Fase Preliminar. Esta etapa es la inicial de toda auditoría, donde el equipo auditor, luego de las formalidades como la orden de trabajo y la notificación de inicio de auditoría de acuerdo como lo establece la NIA 220 y 210, trabaja en recopilar la información general de la empresa, sus actividades, complementos, organización, normativa, planificación, información financiera y cualquier otra información necesaria que genere un conocimiento de la situación inicial de la que parte la auditoría de acuerdo a la NIA 315. Esta finaliza con la emisión de un memorando de conocimiento general de la empresa/organización el cual establecerá los elementos a evaluar en la siguiente fase, así como los recursos a emplear, su alcance y los resultados esperados a obtener.

Fase Específica. De acuerdo a la NIA 315 durante el desarrollo de la planificación se debe “obtener un conocimiento del conocimiento del control interno relevante... al llevar a cabo los procedimientos de valoración de riesgos.”

Para obtener este conocimiento del control interno, la auditoría aplica modelos de evaluación de control interno que identifican y miden los riesgos, de esta manera se obtiene la información necesaria para continuar con la siguiente etapa.

A través de los años se han desarrollado diferentes modelos de control interno que se adaptan a las realidades de las organizaciones y han evolucionado a la par con la globalización, sin embargo, los modelos contemporáneos se aplican a la mayoría de las empresas. Entre los más conocidos y aplicados se encuentran:

- COSO (USA)
- COCO (Canadá)
- Cadbury (Reino Unido)

UCUENCA

- Vienot (Francia)
- Peters (Holanda)
- King (Sudáfrica)
- MICIL (adaptación del COSO para Latinoamérica) (Rivas, 2011).

2.9.2 Ejecución

De acuerdo a los objetivos de las NIA 2007, es necesario obtener “evidencia de auditoría suficiente y adecuada sobre la existencia de incorrecciones materiales a través del diseño y la implementación de respuestas adecuadas a los riesgos valorados.

Manrique (2019) menciona que para obtener suficiente evidencia que respalde la elaboración del informe se realiza la ejecución del plan de auditoría y sus procedimientos planificados, respetando procedimientos de control de calidad y obtener una seguridad razonable cumpliendo normas profesionales y requerimientos legales.

Para esta fase de la auditoría se deberá aplicar las NIA 500 – 599, incluyendo las NIA 600 – 699, partiendo desde el desarrollo de los programas de auditoría por cada componentes a examinar, reuniendo las evidencias suficientes, competentes y pertinentes, documentado en base a papeles de trabajo debidamente referenciados en índices y marcas de auditoría, el auditor preparará pruebas sumarias y analíticas por cada componente examinado, luego prepara la hoja de trabajo y las hojas de hallazgos en la cual se describa los resultados que contenga los atributos del hallazgo y los presuntos responsables (Vázquez et. al., 2017).

2.9.3 Comunicación de resultados

De acuerdo a los objetivos de las NIA 2007, los resultados de la ejecución deben formar una opinión basada en las conclusiones alcanzadas a partir de la evidencia

Franklin (2007) expresa que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan.

Además deben cumplir con los siguientes atributos:

- Objetividad Visión imparcial de los hechos
- Oportunidad Disponibilidad de la información en tiempo y lugar
- Claridad Fácil comprensión del contenido
- Utilidad: Provecho que puede obtenerse de la información

UCUENCA

- Calidad: Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad
- Lógica Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas (Franklin, 2007).

En esta fase se deberá aplicar las NIA 700 – 799, finalizado los programas de auditoría y reunida las evidencias suficientes, competentes y pertinentes, el auditor en la hoja de trabajo y la hoja de hallazgo deberá expresar una opinión profesional el cual deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones para la entidad (Vázquez et. al., 2017).

Capítulo III

Desarrollo de la Auditoría de Gestión

Este capítulo contiene la aplicación de campo de la Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial Gráfica por los periodos del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del del 2021 la cual será realizada a utilizando todos los conceptos establecidos en el capítulo dos, esta auditoria estará segmentada en cuatro fases.

La primera fase contiene la “Planificación Preliminar” donde se da inicio a la auditoría con las formalidades de la misma y que da paso a los auditores para “recopilar” información general de la empresa a través de visitas técnicas, entrevistas y solicitud de documentación que estarán detalladas en de papeles de trabajo, dando como resultado un informe que será entregado al jefe de auditoría.

La segunda fase contiene la “Planificación Específica” donde, luego de conocer a la empresa, se evaluará su control interno haciendo uso del COSO ERM para medir el nivel de confianza y riesgo y dar a conocer las debilidades presentes que afectan la consecución de los objetivos. Esta fase da como resultado; un informe de control interno, un informe de planificación específica y los programas de auditoría a aplicar para la ejecución.

La tercera fase contiene la ejecución de la auditoría, donde se realizan todas las actividades planteadas en el programa, haciendo uso de las técnicas de auditoría para obtener hallazgos relevantes que sirvan a la empresa.

La cuarta fase contiene los resultados de la auditoría el cual contiene los hallazgos encontrados en la fase anterior así como su recomendación para que la alta gerencia pueda planificar y tomar decisiones.

UCUENCA

3.1 Planificación Preliminar

3.1.1 Programa de Auditoría

Tabla 10

Programa de Planificación Preliminar

Objetivo	Obtener información General de Empresa Industrial Gráfica que permita conocer de manera integral los procesos y operaciones efectuadas dentro de ellas.			
Bloque de Análisis	Ref./Pt	Realizado Por	Revisado Por	Observaciones
a. Formalidades de la Auditoría				
1. Recepción la propuesta de trabajo de la Auditoría de Gestión 2020-2021	PT01-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
2. Elabore la Contestación Positiva de la realización de la Auditoría de Gestión 2020-2021	PT02-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
3. Elabore la notificación del inicio de auditoría por parte del equipo auditor	PT03-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
4. Elabore el Plan Preliminar de Auditoría	PT04-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
b. Información General de la Empresa				
1. Identifique los edificios, maquinarias, muebles y enseres y equipos de computación existentes en la empresa	PT05-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
2. Entreviste al Gerente General sobre los productos/servicios ofertados por la empresa	PT06-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	Nos sugirió revisar la página web
3. Entreviste a la Gerente General sobre los clientes a los cuales están dirigidos sus productos y los proveedores con los que trabaja la empresa	PT07-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	Información de forma general por confidencialidad
4. Entreviste al Gerente General sobre los sistemas informáticos que utiliza la empresa	PT08-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	Ancla ya no se usa
c. Organización Administrativa				
1. Entreviste al Gerente General sobre las funciones de las unidades orgánicas establecidas en la empresa, identificar la cadena de mando, determinar su diseño organizacional e identificar los cambios	PT09-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	Retraso de 20 minutos a la cita de la entrevista

PT04-PR

1/4

UCUENCA

organizacionales experimentados en la empresa				
2. Solicite el Organigrama de la empresa de los periodos 2020 y 2021	PT10-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	Es de inicios del 2019
3. Entreviste a la Gerente General acerca de la estructura organizacional actual de la empresa	PT11-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
4. Solicite manuales de funciones o políticas de procedimientos y analice su composición	PT12-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	Sin políticas de procedimientos. Los manuales son digitales
d. Planeación Estratégica				
1. Entreviste a la Gerente General sobre la Filosofía de Gestión de la empresa	PT13-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
2. Determine la Matriz FODA; la Matriz EFI y EFE de la empresa	PT14-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	Constan en la determinación del plan estratégico
3. Determine la normativa legal a la que se rige la empresa.	PT15-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
4. Revise las estadísticas de posicionamiento en el mercado de la empresa	PT16-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
5. Revise los indicadores financieros asociados a la industria grafica	PT17-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
6. Solicite al Gerente General la Planificación Estratégica implementada en la empresa	PT18-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
7. Determinar los indicadores de gestión a utilizar en la Auditoría.	PT19-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
e. Desarrollo Operacional				
1. Visite a la Fabrica para conocer el Proceso productivo	PT20-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	No todos los empleados se encuentran
2. Entreviste al Jefe de Producción sobre las actividades que desarrollan en su área	PT21-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	La pasante desempeña el cargo de Jefe de Producción temporalmente

PT04-PR
2/4

3. Entreviste al Jefe Comercial sobre las actividades que desarrollan en su área	PT22-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	La coordinadora de ventas desempeña el cargo de Jefa de Comercial sin nombramiento oficial
4. Entreviste al Jefe Financiero sobre las actividades que desarrollan en su área	PT23-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	La contadora desempeña el cargo de Jefa Financiera sin nombramiento oficial
5. Entreviste al Jefe de Diseño sobre las actividades que desarrollan en su área	PT24-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	La pasante desempeña el cargo de Jefe de Producción temporalmente
f. Recurso Humano				
1. Solicite la Nómina de la empresa en el periodo actual y periodo auditado y determinar los cargos existentes en la empresa y su funcionalidad en la misma	PT25-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
3. Entreviste al gerente General o encargado sobre los procesos de contratación de personal	PT26-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
4. Solicite la nómina de accionistas que conforman el directorio de la empresa	PT27-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	Los accionistas ya no participan de manera activa en la empresa
g. Información Financiera				
1. Analice los Estados Financieros de la empresa para los periodos 2020-2021	PT28-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
2. Analice los Presupuestos de la empresa 2020 y 2021	PT29-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	Información de forma general por confidencialidad
h. Aplicación y Evaluación al Sistema de Control Interno				
1. Elabore y aplique el cuestionario COSO ERM 2004 a las personas con mayor experiencia en cada área de la empresa	PT30-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
2. Identifique el nivel de confianza y nivel riesgo general de la Empresa por componentes COSO	PT31-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	

PT04-PR

3/4

UCUENCA

3. Elabore una matriz de riesgos con el objeto de establecer el riesgo inherente y el riesgo de control general de la empresa	PT32-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
i. Informe				
1. Elabore el Informe de Planificación Preliminar a la Empresa Industrial Grafica	PT33-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	

PT04-PR
4/4

Nota. Elaboración propia.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 26 de agosto del 2022
Revisado por: Jefe de Auditoria
Fecha: 27 de agosto del 2022

Cuenca, 3 de octubre del 2022

Estimado,

Dr. Remigio Ojeda

Jefe de Equipo de Auditoría

Su despacho.

De nuestras consideraciones;

Reciba un cordial y atento saludo por medio de la presente, adjunto sírvase de encontrar el Informe de Planificación Preliminar de la Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda. por el periodo comprendido entre el 1 de enero del 2020 y el 31 de diciembre del 2021. La misma tuvo como objetivo obtener información general sobre la entidad y sus principales actividades con el fin de identificar de una forma global las condiciones generales para la elaboración de la auditoría.

El 24 de agosto del 2022, se emitió la orden de trabajo con oficio No. TS-GH-001 de la Auditoría de Gestión de la Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda. en un plazo de 120 días. El equipo auditor asume el trabajo en la misma fecha teniendo como objetivo determinar y medir la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de cada componente, que nos sirvan para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para los periodos 2020 y 2021.

El desarrollo de esta fase de la auditoría se realizó basándose en las NIA, NAGAS y Código de Ética del Auditor, aplicando las técnicas de auditoría necesarias para la recolección de información relevante que marquen las bases para la realización de esta auditoría. Agradecemos de antemano su atención y quedamos a la espera de cualquier indicación adicional.

Atentamente,

Henry Simbaña

Auditor Senior

Miguel Zhañay

Auditor Senior

Informe de Planificación Preliminar

1. Antecedentes

Esta auditoría de gestión a la Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda. será llevada a cabo de conformidad con la orden de trabajo Nro. AG-001 y en cumplimiento a la carta de encargo de auditoría de gestión con fecha 24 de agosto del 2022 con oficio No. AG-002.

2. Motivos de la Auditoría

La Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda. se realizará por petición de la administración y tiene el fin de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de todos sus departamentos en cuestión del cumplimiento de los objetivos.

3. Objetivo de la Auditoría

Desarrollar una Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial Gráfica desde los periodos comprendidos del 1 de Enero de 2020 hasta el 31 de Diciembre del 2021 para determinar la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones.

4. Alcance de la Auditoría

En la Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial Grafica se analizarán los departamentos Administrativo Financiero, Comercial, Diseño y de Producción en los periodos 2020 y 2021. La auditoría se desarrollará a partir del 30 de septiembre del 2022 hasta 10 de diciembre del 2022.

5. Conocimiento de la Empresa

a. Datos Generales

Tabla 11

Información general de la Empresa Industrial Gráfica

Nombre de la Empresa	Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda.
Actividad Comercial	Actividades de impresión de periódicos
Ubicación	Parque Industrial (Cuenca)
Productos Ofertados	Etiquetas y Adhesivos, Cajas, Shopping Bags, Menús, Catálogos, Flyers, Plegables, Vibrines, Rompetraficos, Tendcards, Calendarios, Agendas, Block de Notas, Sobres, Carpetas, Hojas Membretadas, Tarjetas de Presentación ¹ , Revistas, Anuarios, Libros, Invitaciones.
Servicios Ofertados	Diseño, Impresión Offset y Digital, Lacado UV Reservado, Foil, Repujado

Nota. Elaborado por los autores

UCUENCA

b. Reseña Histórica

La Empresa Industrial Gráfica es una empresa constituida en 1981 en Cuenca, dando sus inicios en la Calle Sucre, con el crecimiento se ubicó en la calle Bolívar cerca del Cenáculo y fue adquiriendo reconocimiento en el medio atribuido a la buena calidad de su trabajo.

Con los avances que la tecnología ha traído a la impresión comercial se requirió mayor espacio y se estableció en la Castellana sector Aeropuerto, luego al Parque Industrial de Cuenca, implementando un área de diseño. Esta evolución dio como resultado grandes adquisiciones como una filmadora de tambor que reemplaza el antiguo trabajo de composición manual por un sistema digital que permitía imprimir, la adquisición de una offset GTO monocolor, la adquisición de una offset Heidelberg GTO de cuatro colores, el mejoramiento de los sistemas de pruebas de color para tender un puente entre el diseñador, el cliente y el prensista; en 2001 se dio la adquisición de dos máquinas de impresión offset a cuatro colores marca Komori, la adquisición de un CTP, una pegadora de cajas, fundamental para el proyecto de empaques de lujo y delivery y otros más.

La Empresa Industrial Gráfica, tuvo cambio de socios y administración en 2015, a partir de 2019 se trabajó con la marca de la Industria Figura, sin embargo en la pandemia se experimentó una reingeniería total, a su reubicación física dentro del mismo parque industrial, a una reducción importante de personal y a la automatización de gestiones administrativas y financieras que le permitan apuntalar las gestiones que ha venido desarrollando, a replantearse e innovar, con el fin de cumplir con sus metas y objetivos a mediano y largo plazo.

c. Planificación Estratégica

Misión

“Prestar servicios integrales que cumplan con los requerimientos de clientes a través de nuestra alta gama de productos de la industria gráfica, brindando asesoría, innovación y calidad. Con un adecuado manejo de recursos generamos crecimiento de nuestros trabajadores y usuarios a nivel local y nacional, así como réditos para nuestros accionistas”.

Visión

“En el 2023, seremos reconocidos como productores y comercializadores de soluciones innovadoras, fundamentales para fortalecer la imagen y la marca de nuestros clientes. Empleando materiales y procesos amigables con el medio ambiente”.

UCUENCA

Objetivos Estratégicos

De acuerdo a la Planificación Estratégica realizada en la empresa en diciembre del 2019 se establecieron los siguientes objetivos estratégicos a mediano y largo plazo:

- Incrementar los ingresos a través de la diversificación de clientes
- Reducir costos a través de la materia prima y los reprocesos dados por repeticiones de trabajos
- Incrementar la cartera de clientes
- Incrementar la fidelidad del cliente
- Incrementar la presencia de la marca
- Incrementar la cartera de Productos y Servicios
- Disminuir retrasos
- Reducir el nivel de desperdicios
- Incrementar la capacidad de trabajo en materiales distintos amigables con el medio ambiente
- Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo
- Ejecutar un plan de adquisición de maquinaria
- Aumentar la retención de los empleados
- Incrementar la satisfacción laboral
- Fortalecer las capacidades y competencias del personal
- Evaluar el uso del software interno

Valores Corporativos

La empresa mantiene como bases valores corporativos que sustentan el desarrollo de las operaciones y el comportamiento de los miembros, estos valores son:

- **Respeto:** Un trato respetuoso genera en los miembros un sentimiento de aceptación y motivación, que les permite desarrollar de mejor manera sus compromisos laborales. Por ello la empresa mantiene presente el trato recíproco y escucha atentamente las propuestas o críticas que aportan al valorar de su trabajo.
- **Comunicación clara y honesta:** La comunicación clara y constante es vital para que los miembros de la empresa estén al tanto de proyectos, avances de los trabajos y los objetivos por alcanzar. De esta manera se evitan confusiones, se reducen los errores y se motiva al personal.

UCUENCA

- **Excelencia e Innovación:** La competitividad promueve la excelencia y la innovación ya que nos permite establecer proyecciones a largo plazo, buscando satisfacer las necesidades de los clientes, la creación de nuevos productos y servicios.
- **Evaluación autocrítica:** Evaluar las fortalezas y las debilidades; cuáles son sus causas y cómo afrontarlas. Esta autoevaluación debe ser constante y coherente con la misión y visión de la empresa y así asegurar los mejores resultados.
- **Integridad Laboral:** ser auténtico y honesto con los miembros del ambiente laboral. Exponer una situación o caso en hecho y no estafar ni prometer falsas promesas a otras personas, clientes o proveedores.
- **Constancia y Disciplina:** Son valores que conllevan a la ejecución de proyectos exigentes, superando los problemas a través del trabajo arduo.

Factores Internos y Externos:

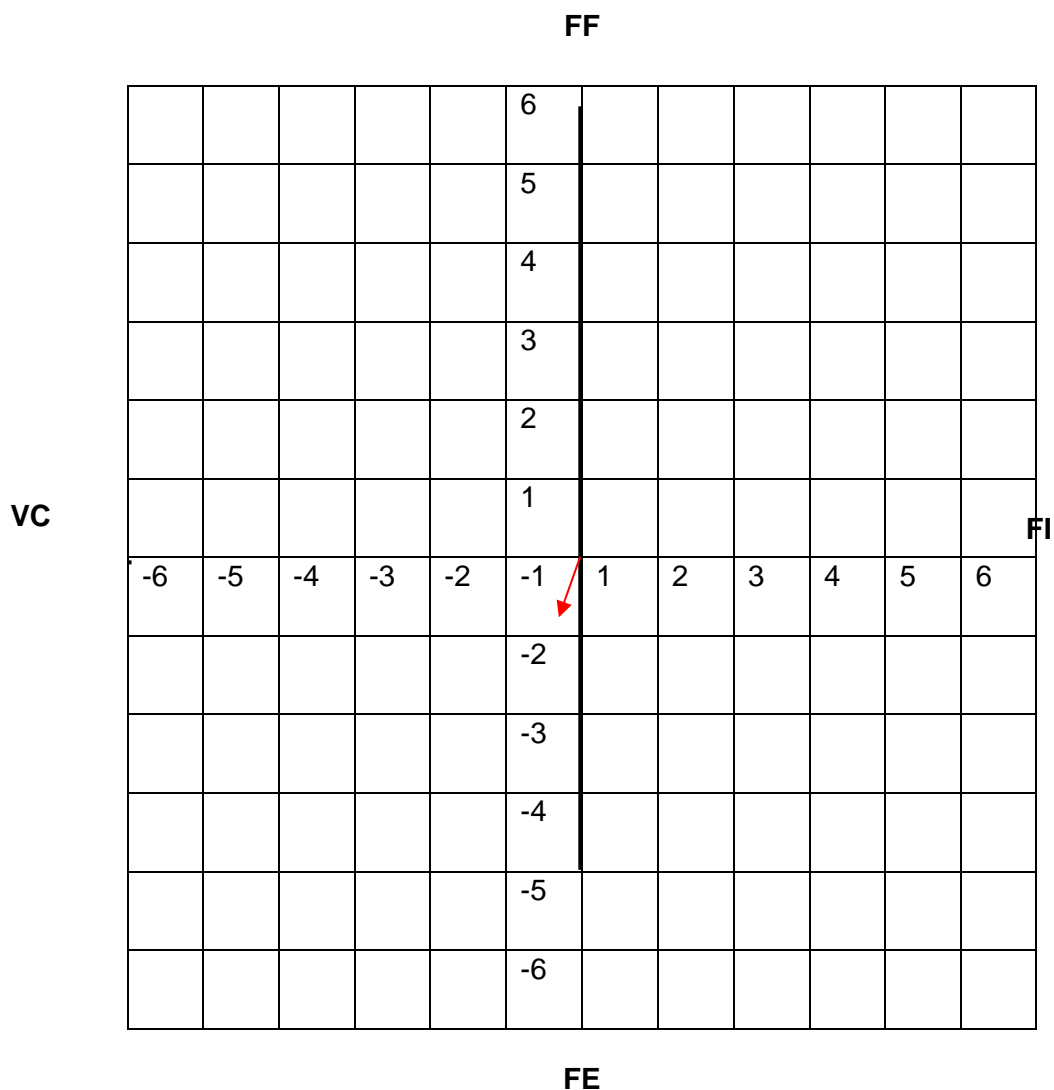
Figura 11

FODA



Nota. Elaborado por los autores

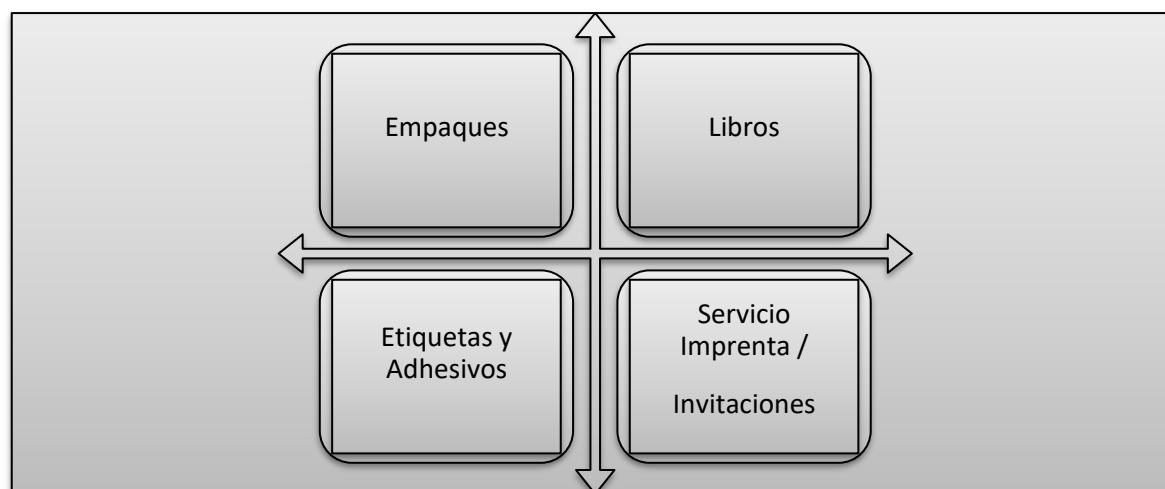
Figura 12



Nota. Elaboración propia

Al evaluar la Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad Ambiental y la Fuerza de la Industria se determinó un valor de: $-0,25 X$ y $-1,6 Y$, por lo que se puede concluir que: la empresa debe concentrar en superar sus debilidades y en evitar las amenazas optando por una estrategia defensiva.

Figura 13



Nota. Información basada en declaraciones de la Gerencia. Elaboración propia

Tabla 12

Matriz EFI

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Asesoramiento al cliente	0,05	2	0,1
Atención Personalizada	0,05	3	0,15
Calidad del Producto	0,10	4	0,4
Capacidad de adaptación requerimientos del cliente	0,03	2	0,06
Experiencia en el Mercado	0,02	2	0,04
Tecnología en Maquinaria	0,10	3	0,3
Debilidades			
Falta de Procesos de Control	0,10	1	0,1
Alta Rotación del Personal	0,10	2	0,2
Perdidas por reprocesos	0,05	2	0,1
Falta de normas en ciertos departamentos	0,05	4	0,2
Situación Financiera Grave	0,15	1	0,15
Sobrecarga de funciones	0,05	3	0,15

UCUENCA

Incapacidad de Importación Directa	0,02	4	0,08
Demandas Laborales	0,05	2	0,1
Tiempos de entrega	0,08	2	0,16
Total	1,00		2,29

Nota. Elaboración propia.

Tabla 13

Matriz EFE

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Aumento del comercio electrónico con empaques para Delivery's	0,10	3	0,3
Ubicación estratégica	0,02	1	0,02
Innovación en mantenimiento de maquinaria	0,05	2	0,1
Cambio en las regulaciones del IESS para el sector	0,05	2	0,1
Acuerdo Comercial con Guatemala de papel, y otros manufacturados	0,05	2	0,1
Amenazas			
Transición a Facturación Electrónica	0,10	1	0,1
Inestabilidad Social y Política del País	0,05	3	0,15
Precios de la competencia	0,05	1	0,05
Aumento de Imprentas de menor tamaño	0,10	2	0,2
Comunicación Digital	0,15	2	0,3
Avance Tecnológico Acelerado	0,03	3	0,09
Competencia Desleal	0,05	2	0,1
Aumento en los Precios de Materias Primas	0,10	1	0,1
Perdida de Fidelidad de los Clientes	0,10	3	0,3
Total	1,00		2,01

Nota. Elaboración propia.

UCUENCA

La empresa es débil internamente y no se están aprovechando las oportunidades, además las amenazas pueden afectar de manera importante el gestionar de la empresa en el mediano-largo plazo.

Políticas y Reglamentos

La Empresa Industrial Gráfica no cuenta con un código de ética formalmente establecido y socializado. Existen manuales de funciones solamente para Ejecutivo Comercial, Coordinador Comercial y Jefe de Producción; todos están desactualizados. La empresa no cuenta con políticas de procedimientos aprobados y socializados.

Bases Legales

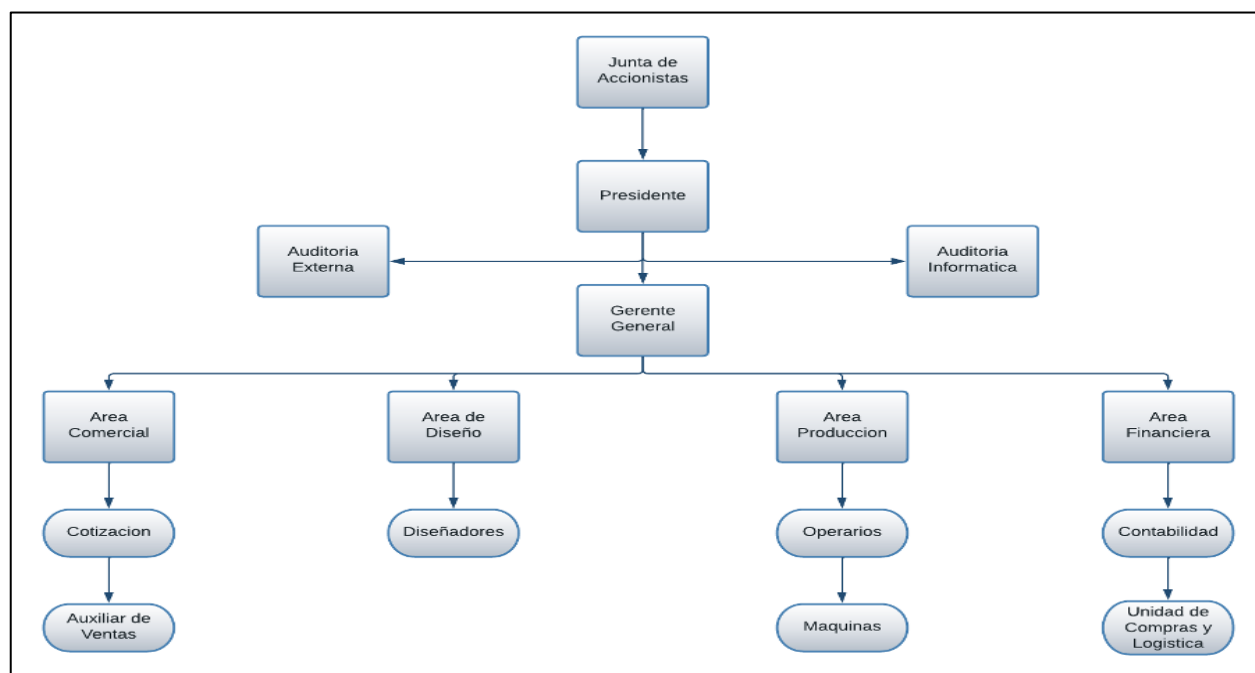
La Empresa Industrial Gráfica para llevar sus registros contables se rige bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Por otro lado la normativa legal a la que debe regirse son las siguientes:

- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones y su Reglamento
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley de Seguridad Social y sus Reglamentos
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías y su Reglamento

Figura 14

Organigrama actual de la empresa



Nota. Información basada en información de Administración. Elaboración propia.

La empresa mantiene una organización vertical jerarquizada, el área de diseño es el único departamento del proceso productivo que se encuentra externalizado, así mismo los departamentos de auditoría e informática.

Desarrollo Operacional

La Empresa Industrial Grafica describe su desarrollo operacional de la siguiente manera: primero, se ingresa por el Área Comercial los requerimientos de los clientes, con la ayuda del sistema informático se genera una cotización, si es aprobado se enlaza al Área de Diseño con el personal que trabaja en la propia empresa y en teletrabajo para que realicen las pruebas de color y el prediseño, esto se envía nuevamente al Área Comercial para que comunique al cliente y apruebe si el diseño realizado. Cuando se obtiene la aprobación del cliente se va nuevamente al Área de Diseño, se realiza el armado del producto, cuando es complejo el diseño debe comunicarse con el operario para confirmar si se puede obtener el diseño o cualquier otra observación, cuando todo se valida la orden pasa al Área de Producción a través de una orden (Pack de Producción) en ese momento se revisa con logística, se prepara toda la materia prima, y la maquinaria, cuando

UCUENCA

todo está adecuado se empieza a producir, entra a prensa inicialmente y pasa por cada etapa productiva hasta finalizar el producto, luego logística despacha el producto con la factura.

Así mismo podemos determinar las funciones que realizan los departamentos en el siguiente cuadro:

Tabla 14

Funciones de las áreas de la Empresa Industrial Gráfica

Área	Funciones
Administrativo (Gerente)	<ul style="list-style-type: none"> - Administración Legal y Operativa - Presupuestación - Planificación - Organización - Dirección - Control
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Despacho de los materiales - Control de Inventarios - Cortados - Prensado - Secado - Pegado - Lacado - Barnizado - Plastificado - Doblado - Despachado del producto final
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Cotización de productos a producir - Visita a clientes y potenciales clientes - Ventas a través de internet o llamadas - Organización de pedidos - Verificación de datos de pedidos de los clientes - Atención al cliente en general

Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Control Financiero - Registros contables - Conciliación de cuentas - Declaraciones Tributarias - Gestión y Seguimiento de Cobranza - Facturación - Gestión de Flujo de Caja - Preselección de Personal - Registros y Salidas de Empleados en la empresa y entes gubernamentales - Elaboración y Pago de Roles - Actas de finiquito
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Depuración de Archivos - Pruebas de Color - Revisión de Colores - Elaboración de Maquetas de Armados - Gestión del diseño y seguimiento en producción

Nota. Elaboración propia.

Partes Relacionadas

Empleados

La Empresa Industrial Gráfica contaba con 39 empleados para Diciembre de 2020, pero para Octubre de 2022 cuenta con diez personas, en donde se tienen definidos los cargos de la Gerente, Contadora y Operarios, el resto no tiene definido un cargo.

Clientes

La Empresa Industrial Gráfica cuenta con diez clientes en total, tres de ellos son clientes corporativos y siete son mayoristas.

Existen clientes no frecuentes que realizan pedidos de menor escala pero desde 2020 estos se redujeron, denotando la falta de fidelidad del cliente y la pérdida de cuota de mercado.

UCUENCA

Proveedores

En el año 2020 se contaba con cinco proveedores importantes, pero en la actualidad se cuenta con solamente uno para la adquisición de materia prima fundamental; se acude a proveedores casuales para otro tipo de materias primas según las necesidades de la empresa. La relación es buena ya que los mismos han ayudado a la empresa otorgando plazos de pago más extendidos y precios accesibles que permiten la operatividad de la empresa.

Accionistas

La empresa cuenta con ocho accionistas en total, la Accionista 8 es la Gerente General de la Empresa Industrial Gráfica.

Tabla 15

Aportación de los accionistas de la Empresa Industrial Gráfica

Razón Social	Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda.		
Expediente	30485		
Año	2020		
Identificación	Nombre	Nacionalidad	Aportación
0XXXXXX	Accionista 1	Colombiana	42.545,00
0XXXXXX	Accionista 2	Ecuatoriana	8.500,00
0XXXXXX	Accionista 3	Ecuatoriana	4.415,00
0XXXXXX	Accionista 4	Ecuatoriana	3.282,00
0XXXXXX	Accionista 5	Ecuatoriana	3.566,00
0XXXXXX	Accionista 6	Ecuatoriana	1.415,00
0XXXXXX	Accionista 7	Ecuatoriana	5.662,00
0XXXXXX	Accionista 8	Ecuatoriana	6.565,00

Nota. Información obtenida de la nómina de accionistas. Elaboración propia.

d. Información Financiera

La Empresa Industrial Gráfica presenta la siguiente información financiera de acuerdo a sus estados de situación financiera y de resultados de los periodos, así como su salud financiera medida con indicadores financieros para los periodos 2020 y 2021:

Tabla 16

Valores de los componentes de los Estados Financieros 2020 y 2021

Componente	2020	2021
Activo	1.722.450,76	1.753.016,25
Pasivo	1.091.587,62	1.120.143,55
Patrimonio	630.863,17	632.872,72
Ingresos	832.276,25	686.004,02
Costos	868.079,96	683.994,47
Gastos	254.230,36	194.000,92

Nota. Información extraída de los Estados Financieros de la empresa. Elaboración propia

Tabla 17

Indicadores Financieros en los periodos 2020 y 2021

Indicadores Financieros		2020	2021	Variación
Liquidez	Razón Circulante	1,80	1,61	- 0,19
	Prueba Acida	0,83	0,82	-0,01
Solvencia	Endeudamiento del Activo	0,63	0,64	0,01
	Apalancamiento	2,73	2,77	0,04
	Deuda a Largo Plazo	0,98	0,93	-0,05
Rentabilidad	Margen utilidad Bruta	0,288	0,289	0,00
	Margen Utilidad Neta	-0,1580	0,00292936	0,05

Nota. Información analizada de los Estados Financieros de la empresa. Elaboración propia.

e. Sistemas Informáticos

La empresa actualmente trabaja con dos sistemas informáticos:

- **Automatizer:** Sistema contable integrado implementado desde 2018 el cual es una herramienta para: registros contables, elaboración de estados financieros, control de costos y cálculo del mismo, Kardex y control de inventarios, manejo de cartera de clientes y proveedores, notas de débito y crédito y; facturación.
- **Cotizador:** Sistema informático desarrollado para la empresa en 2020 el cual elabora las proformas iniciales para los clientes y permite la generación de ordenes de producción que sirven como guía para los procesos del área productiva

UCUENCA

f. Matriz de Riesgos de Control Interno

Para el análisis general de control interno se utilizó la metodología de cuestionario, el mismo que se aplicó a la Gerente General, Contadora, Representante de Producción, Representante de Comercial y un representante de Diseño. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 18

Matriz Preliminar de la Evaluación de Control Interno General

Componen te	Calificación	NC	NR	Novedad Encontrada	Oportunidad de Mejora
Ambiente de Control	CT: 195 PT: 95 N. Confianza: 48.72% N. Riesgo: 51.28%	Moderado	Moderado	- No existe un código de ética. - Sobrecarga Laboral - Organigrama Desactualizado - Falta de manuales de funciones	- Crear un código de ética - Contratar personal acorde a la realidad de la empresa - Actualizar el Organigrama. - Crear manuales de Funciones
Establecim iento de Objetivos	CT: 45 PT: 17 N. Confianza: 37.78% N. Riesgo: 62.22%	Moderado	Moderado	No se ha solidarizado con los objetivos, metas, planes y presupuestos	Diseñar un sistema de comunicación de planificación.

UCUENCA

Identificación de Eventos	CT: 70 PT: 21 N. Confianza: 30% N. Riesgo: 70%	Bajo	Alto	- No existen herramientas para identificar eventos. -No existen planes de contingencias. - No existe una política de seguridad y salud laboral. - No existen procedimientos definidos para hacer frente a cambios internos o externos.	- Determinar los posibles eventos inherentes a la empresa, y en base a ello desarrollar planes de contingencia. - Crear una manual de seguridad y salud laboral interno.
Evaluación de riesgo	CT: 45 PT: 6 N. Confianza: 13.33% N. Riesgo: 86.67%	Bajo	Alto	- No se realizan evaluaciones de riesgos.	- Identificar y evaluar los riesgos de la empresa.
Respuesta al Riesgo	CT: 35 PT: 12 N. Confianza: 34.29% N. Riesgo: 65.71%	Bajo	Alto	- Al no realizarse evaluación de riesgos, la respuesta es lenta.	- Identificar, evaluar y preparar medidas preventivas para enfrentar los riesgos.
Actividades de Control	CT: 130 PT: 60 N. Confianza: 46.15% N. Riesgo: 53.85%	Moderado	Moderado	- Las actividades de control no están formalmente establecidas. - Los informes de Estados no se presentan a tiempo.	- Establecer y difundir un manual de control interno. -Preparar un cronograma de entrega para informes financieros.

UCUENCA

Información y Comunicación	CT: 75 PT: 33 N. Confianza: 44% N. Riesgo: 56%	Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una línea clara de comunicación. - No se han implementado canales de comunicación útiles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer líneas de comunicación específicas para cada departamento. - Establecer canales de comunicación útiles.
Supervisión	CT: 65 PT: 19 N. Confianza: 29.23% N. Riesgo: 70.77%	Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal para realizar evaluaciones. - No existe supervisor para ninguna área. - No se realizan monitoreos de control interno. - No se comunican las deficiencias en sus puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la autoevaluación en el personal. - Crear un programa de monitoreo de control. - Fomentar a los empleados a difundir los problemas presentados para la toma de decisiones.

Nota. Resultado de los cuestionarios COSO ERM aplicados. Elaboración propia.

g. Puntos de Interés de la Auditoría de Gestión

- Evaluar el nivel de cumplimiento de las metas planteadas en la Planificación Estratégica 2019.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos realizados en cada área de la empresa.
- Evaluar el nivel de confianza y riesgo que posee cada área de la empresa a través de COSO ERM.

UCUENCA

3.2 Planificación Específica

3.2.1 Plan de Fase Específica

Tabla 19

Plan Específico de Auditoría a la Empresa Industrial Gráfica

Objetivos	Evaluar el Sistema de Control Interno en todas las áreas de trabajo de la empresa		
	Identificar las áreas y cargos en las que existe mayor riesgo		
	Determinar los procedimientos de auditoría para la fase de ejecución		
Procedimiento	Responsable	Referencia	Observación
1. Elabore el Plan Específico de Auditoría	Henry Simbaña	PT01-PE	
2. Elabore y aplique el cuestionario COSO ERM al área administrativa	Miguel Zhañay	PT02-PE	
3. Elabore y aplique el cuestionario COSO ERM al área financiera	Henry Simbaña	PT03-PE	
4. Elabore y aplique el cuestionario COSO ERM al área comercial	Miguel Zhañay	PT04-PE	
5. Elabore y aplique el cuestionario COSO ERM al área de diseño	Henry Simbaña	PT05-PE	
6. Elabore y aplique el cuestionario COSO ERM al área de producción	Miguel Zhañay	PT06-PE	
7. Analice los resultados obtenidos y determine el nivel de confianza y riesgo de los componentes de la empresa	Miguel Zhañay	PT07-PE	Determinación de Riesgo Inherente, Control y Detección
8. Realice el informe de control interno	Miguel Zhañay	PT08-PE	Enviado a Gerente a través de oficio AG-006
9. Realice la matriz de riesgo para determinar las áreas a ser evaluadas	Henry Simbaña	PT09-PE	
10. Prepare los programas de ejecución para cada una de las áreas seleccionadas a ser evaluadas	Miguel Zhañay	PT10-PE	
11. Elabore el memorando de planificación específica	Henry Simbaña	PT11-PE	Enviado a través de oficio AG-007

PT01-
ES
1/1

Nota. Elaboración propia.

Informe de Control Interno de la Empresa Industrial Gráfica

Oficio No. AG-006

Cuenca, 12 de octubre del 2022

Ingeniería

Ing. Erica Montero

Gerente General

De nuestras consideraciones:

Por este medio le enviamos un cordial y afectuoso saludo y a la vez deseándole muchos éxitos en sus labores diarias. El motivo principal de este informe tiene la finalidad de dar a conocer los resultados obtenidos de la Evaluación al Sistema del Control Interno de la empresa “EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CIA. LTDA.”, tomando como referencia el Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) o COSO ERM 2004 emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

El propósito de dicha evaluación fue analizar, evaluar y verificar el nivel de confianza y riesgo, así como las debilidades del control interno, instaurado en la entidad, para ello se evaluaron los ocho componentes que conforman en el COSO ERM mediante un cuestionario.

A continuación, se detallarán los hallazgos encontrados.

Área Administrativa**Es necesario identificar los riesgos que afecten la Eficiencia, Eficacia y Economía de los procesos**

La gerencia no es consciente de los riesgos inherentes de operaciones y actividades de la empresa que pueden comprometer la realización eficiente, eficaz y económica de los objetivos establecidos.

COSO ERM (2004) menciona que la empresa debe considerar los eventos esperados e inesperados y evaluarlos. La gerencia debe considerar la combinación de estos eventos como riesgos potenciales y determinar un perfil de riesgo global, así mismo considerando el tamaño de la empresa, complejidad de sus operaciones y el grado de regulación de sus actividades.

Esto se da debido a que la empresa cuenta con personal limitado y todas las personas que laboran en la organización deben laborar en diferentes actividades.

Esto ha conllevado a que la empresa no realice procesos de planificación adecuados a la realidad de la empresa ni se tomen decisiones considerando estos riesgos, ocasionando un alto nivel de incumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa.

Conclusión

Es necesario determinar los riesgos que afectan la eficiencia, eficacia y economía de los procesos para una correcta planificación y cumplimiento de los objetivos empresariales.

Recomendación

A la Gerente: Definir los riesgos existentes a las actividades y procesos de todas las áreas a través de herramientas de evaluación de riesgos (Checklist, Análisis de Árbol de Fallas, Diagramas Causa-Efecto, AMFE, HAZOP o LOPA) y definir un perfil de riesgo asociado a la eficiencia, eficacia y economía de los procesos.

Las actividades de control no cuentan con una evaluación de riesgos previa.

No se ha realizado ningún tipo de evaluación de riesgos basada en información real y precisa para implementar actividades de control en todas las áreas de la empresa.

UCUENCA

COSO ERM (2004) determina que una evaluación de riesgos es necesaria para mitigar los riesgos de incumplimiento de objetivos y debe realizarse considerando: los riesgos inherentes y residuales, su estimación de probabilidad e impacto, basada en fuentes de datos generados interna y externamente, enmarcar los riesgos desde las perspectivas de la dirección, usar técnicas de evaluación cualitativas o cuantitativas y las relaciones entre los eventos potenciales de riesgo para determinar relación.

Esto se da debido a que, según la administración, no se posee el tiempo suficiente para realizar este análisis, ni una persona delegada para que lo realice ya que existe una sobrecarga de trabajo y una cuestionada asignación de funciones.

Esto ha ocasionado que no se implementen actividades de control adecuados a la realidad de la empresa y que apoyen a los procesos hacia la consecución de los objetivos establecidos. De esta manera las actividades de control existentes no se mitigan los riesgos presentes en los procesos de cada una de las áreas.

Conclusión

No se ha realizado una evaluación de riesgos adecuada para la implementación de actividades de control, por lo que varios procesos de la empresa no poseen una respuesta adecuada a los riesgos presentes de cada área.

Recomendación

Al Gerente: Evaluar las actividades de control actuales frente a sus riesgos potenciales reales de cada área de la empresa o delegar dicha actividad e implementar correctamente actividades de control adecuadas para los procesos de mayor riesgo.

Al personal en general: Colaborar con gerencia para identificar todas las actividades de mayor riesgo en el proceso diario de la empresa para definir conjuntamente actividades de control eficientes para mitigar los riesgos.

Las líneas de comunicación entre la gerencia y el área productiva necesitan ser mejoradas.

El área productiva de la empresa posee líneas de comunicación inoperantes con los altos mandos (gerencia) y no mantiene una comunicación útil y clara de la información generada en la empresa.

UCUENCA

COSO ERM (2004) determina que la información es necesaria en todos los niveles de una organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, de esta manera se garantiza la funcionalidad de la entidad y logro de sus objetivos. Esta información debe ser entregada al personal en una forma y plazo, de esta manera la gestión de riesgos corporativos y otras responsabilidades se ejecuta de manera eficiente.

Esto surge debido a la falta de herramientas para recopilar información de los procesos, no se consideran fuentes de información internas y externas, no existe un control interno en las áreas y la periodicidad de las retroalimentaciones e información son poco frecuentes. A más de eso, ante la ausencia de la gerente no existe una persona que la sustituya y se tiene que esperar a que se presente en la empresa para poder hacer frente a los problemas.

Esto ha ocasionado que existan errores, retrasos y cuellos de botella dentro del proceso productivo, desmejora del ambiente laboral, estrés laboral y sobrecargo de funciones.

Conclusión

No se mantienen de manera adecuada las líneas de comunicación de información de la gerencia con el área productiva para la retroalimentación y toma de decisiones de las actividades debido a la falta de herramientas y personal para realizarlo, causando ineficiencia en los procesos productivos.

Recomendación

.A la Gerente: Mejorar las líneas de comunicación a través del uso de herramientas documentadas de información como reportes, informes, correos, reuniones, aplicativos móviles para retroalimentar al personal del área productiva sobre información relevante en la toma de decisiones y operación de la misma.

A los operarios del área productiva: Proponer a la gerencia herramientas de comunicación tecnológicas como aplicaciones o redes de comunicación de libre uso (telegram, WhatsApp, etc.) para su uso diario en las actividades de la empresa.

Los manuales de funciones y procedimientos necesitan ser actualizados

Existen manuales de funciones solamente para ejecutivo comercial, coordinador comercial y jefe de producción, y estos se encuentran desactualizados. No hay manual de procedimientos que

UCUENCA

determine correctamente la forma como se deben ejecutar los procesos en cada uno de los cargos de la empresa.

COSO ERM (2004) menciona que la asignación de autoridad y responsabilidad implica el grado en que las personas y los equipos están autorizados y alentados a utilizar la iniciativa para abordar cuestiones y resolver problemas, así como los límites de su autoridad, lo cual se consigue a través de políticas que describan las prácticas apropiadas.

Esto se da debido a que la Gerente General opera en otras actividades de urgencia para la operatividad normal de la empresa lo que no ha dejado tiempo para actualizar los manuales de funciones y procedimientos desde hace 2 años. Existe un plan para elaborar un manual de funciones pero debido a la poca liquidez y disponibilidad de tiempo del personal, este sigue pendiente.

Esto ha ocasionado que los nuevos empleados que llegan a la empresa desconozcan varias de sus responsabilidades y actividades a desarrollar, además de llevar a cabo procesos inducciones constantes, incurriendo en desperdicio de recursos.

Conclusión

No se han creado y actualizado manuales de funciones y procedimientos de la empresa que definan adecuadamente las responsabilidades del personal debido a la falta de planificación y liquidez, lo que causa desorganización, errores y recursos mal empleados por procesos de inducción al nuevo personal.

Recomendación

A la Gerente: Elaborar un Manual de Funciones adecuado con el personal de todas las áreas de la empresa, que defina las responsabilidades fundamentales de cada área, manual que deberá ser documentado, publicado y comunicado entre el personal correspondiente.

El personal desconoce los valores corporativos de la empresa

Los empleados y obreros de la empresa desconocen la existencia de los Valores Corporativos de la empresa.

COSO ERM establece que las organizaciones deben apoyar la cultura de integridad y valores éticos con comunicaciones tratándose como un credo o una declaración de valores

UCUENCA

fundamentales que establece los valores y prioridades de la organización con un código de conducta ya que el mismo proporciona una conexión entre la misión o visión de la organización y sus políticas y procedimientos operativos.

Esto surge debido a que la empresa no ha difundido los valores corporativos entre los empleados del área de producción ya que no se ha establecido claramente las políticas éticas en la empresa y la falta de planificación para comunicar el mismo no ha permitido dar a conocer los lineamientos éticos a seguir.

Esto ha ocasionado que la cultura organizacional de los empleados sea débil y valores como la puntualidad y responsabilidad sean problemas frecuentes en todo el proceso productivo, lo que lleva a que la empresa presente resultados negativos y retrasos en la producción.

Conclusión

La empresa no ha difundido los valores corporativos (código de ética) para potenciar la cultura organizacional entre los empleados, debido a la falta de planificación, ocasionando que valores como puntualidad y responsabilidad comprometan los resultados de la empresa.

Recomendación

A la Gerente: Socializar los valores corporativos entre todos los miembros de la empresa y dar seguimiento a la comprensión y entendimiento de los mismos. Utilizando redes sociales, carteles con la descripción de los valores o a través de reuniones.

Área de Diseño

Es necesario identificar los factores internos y externos que afecten el cumplimiento de objetivos

No existe una identificación, comprensión y gestión de los factores internos y externos que afecten a la consecución de objetivos en el área de diseño.

COSO ERM (2004) menciona que la estrategia establecida para el logro de objetivos debe incluir una determinación de los factores internos y externos que impulsan ciertos eventos siendo así, parte de la gestión del riesgo empresarial.

Esto se da debido a que la mayoría de los procesos desarrollados en el área de diseño están externalizados con terceras personas, por lo que la gerencia no ha visto la necesidad de elaborar

UCUENCA

dicha identificación, además de tener una falta de personal que impide asignar a un responsable para realizar dicha identificación.

Esto ha ocasionado que la cadena de producción de la empresa este sujeta cueros de botella, potenciales errores en las pruebas de color y elaboración de armados o filtración de información relevante, que afecta a la consecución de los objetivos planteados en el plan estratégico. Además al ser un proceso externalizado, no se puede controlar y corregir a tiempo errores en el trabajo realizado.

Conclusión

El área de diseño se sujeta a un riesgo presente debido a la falta de identificación de los factores de influencia internos y externos que afectan a la consecución de los objetivos de la empresa debido a su naturaleza de ser un proceso externalizado.

Recomendación

A la Gerente: Realizar una identificación de eventos a través de técnicas como: Inventario de Eventos, Análisis Interno, Disparadores de Escalamiento, Talleres o Análisis de Flujo que documenten los posibles eventos a suscitarse en el Área de Diseño y planificar el desarrollo de planes de contingencia antes dichos eventos.

Es necesario mejorar la supervisión, monitoreo y líneas de comunicación

La correcta ejecución de las actividades realizadas en el área de diseño no se supervisa ni monitorean completamente, a más de tener una comunicación ineficiente.

COSO ERM (2004) determina que el monitoreo continuo debe estar integrado en las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad, realizarse en tiempo real para que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes de la empresa, evaluando la presencia y el funcionamiento de sus componentes a largo plazo, generando informes y corrigiendo las deficiencias.

Esto se debe a que la empresa trabaja con FreeLancer en un 75% para la parte de diseños, y solo una persona de planta es supervisada y monitoreada en planta. Los trabajadores del área productiva no se pueden comunicar correctamente con los Freelance, los mismos que desconocen el funcionamiento de las máquinas para realizar un trabajo más efectivo.

UCUENCA

Esto ha ocasionado que existan errores en las pruebas de color, retrasos en la producción, una comunicación ineficiente y cuellos de botella en el área de diseño.

Conclusión

La supervisión y monitoreo del área de diseño es ineficiente debido a la externalización del proceso de diseño, la mala comunicación entre producción y los FreeLancer. Ocasionando errores de diseños, retrasos y cuellos de botella en el proceso productivo.

Recomendación

A la Gerente: Evaluar y mejorar las líneas de comunicación entre los FreeLancer y el área productiva. A través de visitas o capacitaciones de ambas partes.

Área Comercial

Se deben mejorar las líneas de comunicación

El área comercial de la empresa posee líneas de comunicación ineficientes con las demás áreas y con los clientes.

COSO ERM (2004) determina que la información es necesaria en todos los niveles de una organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, de esta manera se garantiza la funcionalidad de la entidad y logro de sus objetivos. Para ello se dispone del uso de tecnología y sistemas estratégicos e integrados.

Esto surge debido a que los métodos de control interno implementados no generan información suficiente, no se evalúa continuamente las líneas de información internas y externas, no existen vías de comunicación eficientes para informar las deficiencias, procesos de ventas y no existe respaldo documental de los procedimientos que se realizan en el área.

Esto ha ocasionado que existan errores y retrasos en la producción, así como desmejora del ambiente laboral, la toma de decisiones y mayor estrés.

Conclusión

No se mantienen de manera adecuada las líneas de comunicación de información del área comercial con sus partes internas y externas ocasionando que varios de los procesos sean ineficientes y comprometan a la cadena de producción.

Recomendación

A la Coordinadora del Área Comercial: Evaluar las líneas de comunicación actuales y proponer a la gerencia las herramientas de comunicación más adecuadas para el área productiva y supervisar la correcta aplicación de las nuevas líneas de comunicación.

A la Gerente: Mejorar las líneas de comunicación a través del uso de herramientas documentadas de información (notificaciones, correos, reuniones o aplicativos móviles) o reuniones que promuevan el feedback y la comunicación vertical para retroalimentar al personal del área productiva sobre información relevante.

Es necesario mejorar la supervisión y monitoreo de las actividades

La correcta ejecución de las actividades realizadas en el área comercial no se supervisa ni monitorean.

COSO ERM (2004) determina que el monitoreo continuo debe estar integrado en las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad, realizarse en tiempo real para que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes de la empresa, evaluando la presencia y el funcionamiento de sus componentes a largo plazo, generando informes y corrigiendo las deficiencias.

Esto se da debido a que la gerencia no ha asignado un responsable de la supervisión de manera clara desde la reestructuración de la empresa en 2020. De acuerdo a la coordinadora del área, ella supervisa muchas de las actividades a pesar de no haber un nombramiento oficial y la administración supervisa sus actividades, pero no de manera permanente.

Esto ha ocasionado que existan errores en la cotización, venta de los productos y retrasos con otras áreas, ocasionando cuellos de botella dentro del procesos productivos y una sobrecarga de funciones.

Conclusión

No existe supervisión y monitoreo permanente en las actividades del área comercial debido a la falta de un responsable para realizarlo, ocasionando errores, retrasos y sobrecarga de funciones.

Recomendación

UCUENCA

A la Gerente: Fomentar la supervisión entre áreas, sobre todo los más relacionados dentro del proceso productivo e impulsar la auto evaluación entre los demás miembros del área mediante capacitaciones y conversatorios.

A la Gerente: Mejorar los métodos de supervisión y monitoreo, a través del uso de reportes e informes escritos.

Área de Producción

Se debe mejorar las líneas de comunicación

El área de producción de la empresa posee líneas de comunicación ineficientes con las demás áreas.

COSO ERM determina que la información es necesaria en todos los niveles de una organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, de esta manera se garantiza la funcionalidad de la entidad y logro de sus objetivos. Para ello se dispone del uso de tecnología y sistemas estratégicos e integrados.

Esto surge debido a que los métodos de control interno implementados no generan información suficiente, no se evalúa continuamente las líneas de información interna y externa, no existen vías de comunicación eficientes para comunicar las deficiencias y procesos de producción y no existe respaldo documental de los procedimientos que se realizan en el área, por falta de planificación y disponibilidad de personal.

Lo antes mencionado ha ocasionado intercambio de información incompleta, errores, retrasos y cuellos de botella dentro del procesos productivos, así como desmejora del ambiente laboral y sobrecarga de funciones.

Conclusión

No se mantienen de manera adecuada las líneas de comunicación de información del área de producción con las demás áreas, ocasionando que varios de los procesos sean ineficientes y comprometan a la cadena de producción.

Recomendación

UCUENCA

A la coordinadora del área de producción: Evaluar las líneas de comunicación actuales y proponer a la gerencia las herramientas de comunicación más adecuadas para el área productiva y supervisar la correcta aplicación de las nuevas líneas de comunicación.

A la Gerente: Mejorar las líneas de comunicación a través del uso de herramientas documentadas de información como reportes, informes, correos, reuniones, aplicativos móviles para retroalimentar al personal del área productiva sobre información relevante en la toma de decisiones y operación de la misma.

Es necesario mejorar la supervisión y monitoreo de las actividades

La supervisión y monitoreo de las actividades no se ejecutan de manera adecuada en el área de producción, donde en la mayoría de los procesos no poseen el seguimiento y retroalimentación adecuada.

COSO ERM determina que el monitoreo continuo debe estar integrado en las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad, realizarse en tiempo real para que reaccione dinámicamente a las condiciones cambiantes de la empresa, evaluando la presencia y el funcionamiento de sus componentes a largo plazo, generando informes y corrigiendo las deficiencias.

Esto se da debido a que la gerencia no ha asignado a un responsable de la supervisión de manera clara desde la reestructuración de la empresa en 2020 por lo que la administración ha tomado este rol, sin embargo no de manera constante y eficiente.

Esto ha ocasionado que existan errores previos en órdenes de producción y en su elaboración, retrasos con otras áreas ocasionando cuellos de botella, sobrecarga de funciones, reprocesos y desperdicios de recursos.

Conclusión

No existe supervisión y monitoreo permanente en las actividades del área de producción debido a la falta de un responsable para realizarlo lo que ha ocasionado errores, retrasos y sobrecarga de funciones, siendo ineficientes en el proceso de cumplimiento de objetivos.

Recomendación

UCUENCA

A la Gerente: Asignar funciones de supervisión a una persona del área de producción para monitorear los procesos y se lleven de manera correcta e impulsar la autoevaluación entre los demás miembros del área mediante capacitaciones y conversatorios.

La información externa al área necesita ser oportuna, pertinente y de calidad

El área de producción no dispone de información oportuna, pertinente y de calidad para la toma adecuada de decisiones en gran parte de las actividades que realizan en esta área.

COSO ERM menciona que la información financiera confiable es fundamental para planificar, presupuestar, fijar costes y precio, evaluar el desempeño de proveedores, empresas conjuntas y alianzas, y una variedad de otras actividades de administración, por ende, las entidades deben establecer programas de gestión de datos en toda la empresa, que abarcan adquirir, dar mantenimiento y distribuir la información oportuna, pertinente y de calidad.

Este problema se da debido a que el área de producción no identifica y captura información relacionada con eventos internos y externos por falta de planificación, además también se da debido a la falta de métodos de control interno y uso de herramientas de información útiles.

Esto ha ocasionado que el área no pueda identificar, evaluar y responder a los riesgos en una forma y un marco de tiempo procesable, fácilmente utilizable y vinculado a responsabilidades definidas, comprometiendo el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Conclusión

El área de producción no hace uso de información oportuna, pertinente y de calidad por parte de agentes internos y externos al área para la toma de decisiones, lo que afecta a la planificación de las actividades, detección de riesgos, y cumplimiento de objetivos.

Recomendación

A la coordinadora del área de producción: Establecer un plan de captación y recopilación de datos a través de herramientas de la información analógicas y tecnologías para basar las decisiones en función de evidencia, colaborando con las demás áreas y documentar dicha información para la toma de decisiones.

A la Gerente: Supervisar que la información recabada en producción sea oportuna, pertinente y de calidad.

Tabla 20

Programa de Auditoría para el Área Administrativa.

Área:	Administración
Objetivos	<p>Determinar el nivel de cumplimiento de normas, leyes, reglamentos y demás disposiciones legales.</p> <p>Verificar el cumplimiento de los planes de acción establecidos por la administración para este departamento.</p> <p>Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del área administrativa a través de indicadores de gestión.</p>

PT10-
PE

1/6

Procedimiento	Ref./Pt	Tiempo Estimado	Tiempo Utilizado
1. Compruebe la existencia y realización de los presupuestos 2020 y 2021.	PT01-EA	2 horas	
2. Compruebe la realización de un plan de generación de auspicios con empresas aliadas.	PT02-EA	2 horas	
3. Confirme la participación de la empresa en exposiciones que incrementen la presencia de la marca.	PT03-EA	2 horas	
4. Confirme la asignación de cargos de mando medio para cumplir con el rol de supervisión de las actividades.	PT04-EA	2 horas	
5. Compruebe la existencia de manuales de funciones acorde a la realidad actual de la empresa.	PT05-EA	2 horas	
6. Compruebe la realización de cursos de capacitación enfocados en el personal de la empresa.	PT06-EA	2 horas	
7. Confirme el uso de herramientas de detección, evaluación y planificación de riesgos en materia de seguridad y salud ocupacional.	PT07-EA	2 horas	
8. Aplique y analice el indicador de nivel de participación de mercado de la empresa de los periodos 2020 y 2021.			
$\left(\frac{\text{Cuota periodo actual} - \text{Cuota periodo anterior}}{\text{Cuota periodo anterior}} \right)$	PT08-EA	3 horas	
9. Aplique y analice el indicador de porcentaje de cumplimiento del plan de adquisición de maquinaria y determine su eficacia.			
$\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el periodo actual}} \right)$	PT09-EA	3 horas	

UCUENCA

10. Aplique y analice el indicador de índice de rotación de personal y determine su eficacia

$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ empleados que renunciaron}}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2} \right)$$

PT10-EA 3 horas

11. Aplique y analice el indicador de índice de empleados capacitados y determine su eficacia.

$$\left(\frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \right)$$

PT11-EA 3 horas

12. Aplique y analice el indicador de índice de capacitaciones recibidas por el personal y determine su eficacia.

$$\left(\frac{\text{Número de capacitaciones periodo actual}}{\text{Número de capacitaciones proyectada 2020}} \right) * 100$$

PT12-EA 3 horas

13. Aplique y analice el cumplimiento del Plan Estratégico 2019 a través del índice de cumplimiento de metas y determine su eficacia.

$$\left(\frac{\text{Objetivos Estratégicos Cumplidos}}{\text{Objetivos Totales}} \right)$$

PT13-EA 3 horas

Nota. Realización propia.

Tabla 21

Programa de Auditoría para el Área Financiera.

Área:	Financiera
Objetivos:	<p>Verificar el cumplimiento de los planes de acción establecidos por la administración para este departamento.</p> <p>Determinar el nivel de cumplimiento de normas, leyes, reglamentos y demás disposiciones legales.</p> <p>Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del área financiera a través de indicadores de gestión</p>

Procedimiento	Ref./Pt	Tiempo Estimado	Tiempo Utilizado
1. Confirme la existencia del archivo de los documentos financieros y su adecuada codificación y organización.	PT01-EF	3 horas	
2. Compruebe la incorporación de materiales eco amigables en las adquisiciones de materia prima de la empresa.	PT02-EF	3 horas	
3. Compruebe la conformación de un equipo de mantenimiento.	PT03-EF	2 horas	
4. Compruebe la realización de un plan de backups de personal en los periodos 2020 y 2021.	PT04-EF	2 horas	

UCUENCA

5. Aplique y analice el indicador de rendimiento Sobre patrimonio y determine su eficacia.

$$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \right)$$

PT05-EF 3 horas

PT10-
PE
3/6

6. Aplique y analice el indicador de margen de utilidad bruta y determine su eficacia.

$$\left(\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \right)$$

PT06-EF 3 horas

7. Aplique y analice el indicador de margen de utilidad operacional y determine su eficacia.

$$\left(\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \right)$$

PT07-EF 3 horas

8. Aplique y analice el indicador de margen de utilidad neta y determine su eficacia.

$$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \right)$$

PT08-EF 3 horas

Nota. Realización propia.

Tabla 22

Programa de Auditoría para el Área Comercial.

Área:	Comercial
	Asegurar la efectividad de los procesos y las actividades del departamento.
Objetivo:	Verificar el cumplimiento de los planes de acción establecidos por la administración para este departamento.
	Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del área administrativa a través de indicadores de gestión.

Procedimiento	Ref./Pt	Tiempo Estimado	Tiempo Utilizado
1. Compruebe la existencia y realización de un plan de visita y negociaciones con clientes y proveedores, y su cumplimiento.	PT01-EC	3 horas	
2. Compruebe la existencia de una lista de prioridad para clientes frecuentes.	PT02-EC	2 horas	
3. Compruebe la realización de capacitación para el llenado correcto de órdenes de producción.	PT03-EC	2 horas	
4. Elabore un diagrama de flujo del proceso actual de cotización para evaluar su efectividad.	PT04-EC	4 horas	
5. Aplique índice de operaciones anuladas y determine su eficacia. $\left(\frac{\text{Ordenes de producción anuladas}}{\text{Ordenes de producción totales}} \right)$	PT05-EC	3 horas	

UCUENCA

6. Aplique y analice el indicador de Nivel de Ventas y determine su eficacia.

$$\left(\frac{Vtas\ reales\ por\ periodo}{Vta\ anual\ 2020\ proyectada} \right)$$

PT06-EC 3 horas

PT10-
PE
4/6

7. Aplique y analice el indicador de porcentaje de los Ingresos procedentes de nuevos clientes y determine su eficacia.

$$\left(\frac{Venta\ clientes\ nuevos\ periodo\ actual}{Ventas\ totales\ período\ actual} \right)$$

PT07-EC 3 horas

8. Aplique y analice el indicador de crecimiento del número de clientes y determine su eficacia.

(# Clientes al final del periodo - # Clientes frecuentes del periodo)

PT08-EC 3 horas

9. Aplique y analice el indicador de porcentaje de Clientes perdidos y determine su eficacia.

$$\left(\frac{\# Clientes\ Final\ Periodo - Clientes\ Nuevos\ del\ periodo}{\# Clientes\ al\ Iniciar\ el\ Periodo} - 1 \right) * 100$$

PT09-EC 3 horas

10. Aplique y analice el indicador de porcentaje de Clientes ganados y determine su eficacia.

$$\left(\frac{\# Clientes\ Final\ Periodo}{\# Clientes\ al\ Iniciar\ el\ Periodo - \# Clientes\ perdidos} - 1 \right) * 100$$

PT10-EC 3 horas

Nota. Realización propia.

Tabla 23

Programa de Auditoría para el Área de Diseño.

Área:	Diseño
Objetivos:	Verificar el cumplimiento de los procesos de diseño y pruebas de color. Asegurar la efectividad de los procesos y las actividades del departamento.

Procedimiento	Ref./Pf	Tiempo Estimado	Tiempo Utilizado
1. Compruebe que los documentos de pruebas de color estén supervisados y aprobados.	PT01-ED	3 horas	
2. Evalué que los diseños realizados en el departamento cumplan con todos los requisitos técnicos para su producción a través de las fichas técnicas	PT02-ED	6 horas	
3. Confirme la realización y la ejecución del calendario de actividades diarias	PT03-ED	2 horas	
4. Aplique y analice el índice de perfiles por orden de producción y determine su eficiencia.	PT04-ED	3 horas	

Perfiles de diseño realizadas
Ordenes de producción total anuales

5. Aplique y analice el indicador de equipos de diseño utilizados y determine su efectividad.

Diseñadores de planta
Computadoras disponibles

PT05-ED 3 horas

PT10-
PE

5/6

Nota. Realización propia

Tabla 24

Programa de Auditoría para el Área Productiva.

Área	Producción		
Objetivo	Asegurar la efectividad de los procesos y las actividades del departamento.		
	Verificar el cumplimiento de los planes de acción establecidos por la administración para este departamento.		
	Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del área administrativa a través de indicadores de gestión.		
Procedimiento	Ref./Pf	Tiempo Estimado	Tiempo Utilizado
1. Compruebe la existencia de controles de inventarios.	PT01-EP	3 horas	
2. Confirme la existencia de reportes sobre problemas en la producción	PT02-EP	2 horas	
3. Compruebe la existencia del cronograma de planificación de entrada de órdenes de producción y evaluar su eficacia.	PT03-EP	2 horas	
4. Compruebe la realización de mantenimientos preventivos en la maquinaria y evaluar su eficiencia.	PT04-EP	3 horas	
5. Observe los controles aplicados a cada etapa que incluye el proceso de trabajo y analice su efectividad.	PT05-EP	4 horas	
6. Compruebe el control y registro de los desperdicios generados en el proceso productivo.	PT06-EP	3 horas	
7. Aplique y analice el indicador de control de costes de la MP: papel, placas, tinta y determine su eficacia. $\left(\frac{\text{Costo mens de MP período actual} - \text{Costo mens de MP período anterior}}{\text{Costo mensual de MP período anterior}} \right)$	PT07-EP	3 horas	
8. Aplique y analice el indicador de porcentaje del costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo y determine su eficiencia.	PT08-EP	3 horas	

UCUENCA

$\left(\frac{\text{Costo mensual de material Repetido Perido actual}}{\text{Costo Mensual Total de material despachado periodo actual}} \right)$	
<p>9. Aplique y analice el indicador de retrasos y determine su eficacia.</p> $\left(\frac{\# \text{ Trabajos entregados a tiempo}}{\text{Total de trabajos entregados}} \right)$	PT09-EP 3 horas
<p>10. Aplique y analice el indicador de desperdicios y determine su eficiencia.</p> $\left(\frac{\# \text{ Trabajos dañados en el periodo}}{\text{Total de trabajos en el periodo}} \right)$	PT10-EP 3 horas
<p>11. Aplique y analice el indicador de porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y determine su eficacia.</p> $\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el período actual}} \right)$	PT11-EP 3 horas
<p>12. Aplique y analice el indicador de costos por materia prima y determine su economía.</p> $\left(\frac{\text{Costo MP incurrido real}}{\text{Costo MP presupuestado}} \right)$	PT12-EP 3 horas

PT10-
PE
6/6

Nota. Realización propia.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 27 de octubre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 29 de octubre del 2022

Informe de Planificación Específica

Oficio AG-007

Cuenca, 28 de octubre del 2022

Estimado

Dr. Remigio Ojeda

Jefe de Auditoría

Su despacho;

Reciba un cordial y atento saludo por medio de la presente, adjunto sírvase de encontrar el informe de Planificación Específica, fase de la auditoría que sirvió para recabar información necesaria en las Áreas: Administrativa, Financiero, Comercial, De Diseño y Producción, y de esta manera continuar con los procesos de auditoría dentro de la EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA LTDA.

Como primer punto, esta fase comprendió la realización de los cuestionarios de control interno a todos los trabajadores dentro de la empresa, los cuales no disponían del tiempo suficiente para realizarlas en un solo día y que después de llegar a un consenso, realizaron las encuestas en lapsos de días en el transcurso de dos semanas.

Como segundo punto se realizó la Evaluación de Control Interno a las Áreas Administrativa, Financiera, Comercial, De Diseño y Producción de la empresa, para la cual se elaboró cuestionarios específicos a cada uno, respetando la metodología adecuada acorde al COSO ERM (2004) para determinar la confianza y el riesgo de este departamento dando como resultante el Informe COSO.

Como tercer punto, se elaboró el análisis de resultados de los cuestionarios para determinar los porcentajes de confianza y riesgo presentes en cada una de las áreas, así como su calificación respectiva, en este mismo análisis determinamos el riesgo inherente, de control y de detección.

UCUENCA

Como cuarto punto se realizó el Informe de Control Interno de todas las áreas de la empresa el cual se obtuvo 12 hallazgos relevantes en total para todas las áreas y se realizaron las recomendaciones respectivas. Este informe se entregó a la Gerente General a través de un oficio en 25 de octubre del 2020 por correo electrónico.

En base de este informe y los análisis de control interno, se realizó la matriz de riesgos para proceder a realizar los programas de auditoría.

Como último punto se realizó los programas de auditoría para los 5 componentes de la empresa, definiendo varios objetivos acordes con las actividades que se llevan a cabo en cada una de ellas, estableciendo las pruebas de auditoría necesarias para cada objetivo y que nos ayudaran para desarrollar la Fase de Ejecución que se desarrollará en días posteriores. Cabe recalcar que dicho programa está abierto a modificaciones en caso de que sea necesario.

Atentamente,

Henry Simbaña

Auditor Junior

Miguel Zhañay

Auditor Junior

UCUENCA

3.3 Ejecucion de la Auditoria

3.3.1 Programa de Ejecucion de la Auditoria

Tabla 25

Programa de ejecucion de la Auditoria al area administrativa

Procedimiento	Ref./P t	Realizado		Tiem po de Reali zaci ón	Revisado		Observ aciones
		Nombre	Fecha		Nombre	Fecha	
1. Compruebe la existencia y realización de los presupuestos 2020 y 2021	PT01- EA	Henry Simbaña	31/10/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	5/11/22	Información limitada por confidencialidad
2. Compruebe la realización de un plan de generación de auspicios con empresas aliadas	PT02- EA	Henry Simbaña	31/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	5/11/22	
3. Confirme la participación de la empresa en expo ferias que incrementen la presencia de la marca	PT03- EA	Henry Simbaña	1/11/22	1 hora	Dr. Remigio Ojeda	7/11/22	
4. Confirme la asignación de cargos de mando medio para cumplir con el rol de supervisión de las actividades	PT04- EA	Henry Simbaña	2/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	7/11/22	
5. Compruebe la existencia de manuales de funciones acorde a la realidad actual de la empresa	PT05- EA	Henry Simbaña	2/11/22	1 hora	Dr. Remigio Ojeda	8/11/22	
6. Compruebe la realización de cursos de capacitación enfocados en el personal de la empresa	PT06- EA	Henry Simbaña	2/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	8/11/22	
7. Confirme el uso de herramientas de detección evaluación y planificación de riesgos en materia de seguridad y salud ocupacional	PT07- EA	Henry Simbaña	3/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	10/11/22	Las carpetas 2020 y 2021 las tiene una persona

PA-EJ

1/9

							externa y no poseen documentación actualmente
8. Aplique y analice el indicador de nivel de participación de mercado de la empresa de los periodos 2020 y 2021	PT08-EA	Henry Simbaña	3/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	12/11/22	Información obtenida de la Superintendencia de Compañías
$\left(\frac{\text{Cuota periodo actual} - \text{Cuota periodo anterior}}{\text{Cuota periodo anterior}}\right)$							
9. Aplique y analice el indicador de porcentaje de cumplimiento del plan de adquisición de maquinaria y determine su eficacia	PT09-EA	Henry Simbaña	3/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	15/11/22	
$\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el periodo actual}}\right)$							
10. Aplique y analice el indicador de índice de rotación de personal y determine su eficacia	PT10-EA	Henry Simbaña	4/11/22	4 horas	Dr. Remigio Ojeda	16/11/22	
$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados que renunciaron}}{\text{Personal al inicio del periodo} + \text{personal al final del periodo}}\right)$							
11. Aplique y analice el indicador de índice de empleados capacitados y determine su eficacia	PT11-EA	Henry Simbaña	4/11/22	1 hora	Dr. Remigio Ojeda	17/11/22	
$\left(\frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}\right)$							
12. Aplique y analice el indicador de índice de capacitaciones recibidas por el personal y determine su eficacia	PT12-EA	Henry Simbaña	4/11/22	1 hora	Dr. Remigio Ojeda	17/11/22	
$\left(\frac{\text{Número de capacitaciones periodo actual}}{\text{Número de capacitaciones proyectada 2020}}\right) * 100$							
13. Aplique y analice el cumplimiento del Plan Estratégico 2019 a través del índice de cumplimiento de metas y determine su eficacia	PT13-EA	Henry Simbaña	28/11/22	4 horas	Dr. Remigio Ojeda	1/11/22	Evaluado en función de los demás papeles de trabajo
$\left(\frac{\text{Objetivos Estratégicos Cumplidos}}{\text{Objetivos Totales}}\right)$							

Tabla 26

Programa de ejecución de la Auditoría al área financiera

Área:	Financiera						
Objetivos:	Verificar el cumplimiento de los planes de acción establecidos por la administración para este departamento						
	Determinar el nivel de cumplimiento de normas, leyes, reglamentos y demás disposiciones legales						
	Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del área financiera a través de indicadores de gestión						
Procedimiento	Ref./ Pt	Realizado		Tiempo de Realización	Revisado		Observaciones
		Nombre	Fecha		Nombre	Fecha	
1. Confirme la existencia del archivo de los documentos financieros y su adecuada codificación y organización.	PT01 -EF	Miguel Zhañay	7/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	9/11/22	El lugar donde se mantiene no es el adecuado
2. Compruebe la incorporación de materiales eco amigables en las adquisiciones de materia prima de la empresa	PT02 -EF	Miguel Zhañay	7/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	9/11/22	
3. Compruebe la conformación de un equipo de mantenimiento	PT03 -EF	Miguel Zhañay	8/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	10/1/22	
4. Compruebe la realización de un plan de backups de personal en los periodos 2020 y 2021	PT04 -EF	Miguel Zhañay	8/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	10/1/22	
5. Aplique y analice el indicador de rendimiento Sobre patrimonio y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}\right)$	PT05 -EF	Miguel Zhañay	9/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	12/1/22	
6. Aplique y analice el indicador de margen de utilidad bruta y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}\right)$	PT06 -EF	Miguel Zhañay	9/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	12/1/22	
7. Aplique y analice el indicador de margen de utilidad operacional y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}\right)$	PT07 -EF	Miguel Zhañay	10/1/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	12/1/22	

PA-EJ

3/9

UCUENCA

8. Aplique y analice el indicador de margen de utilidad neta y determine su eficacia	PT08 -EF	Miguel Zhañay	11/1 1/22	3 hora s	Dr. Remigio Ojeda	14/1 1/22
$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}\right)$						

PA-EJ

5/9

Nota. Realización propia.

Tabla 27

Programa de ejecución de la Auditoría al área comercial

Procedimiento	Ref /Pt	Realizado		Tiempo de Realización	Revisado		Observaciones
		Nombre	Fecha		Nombre	Fecha	
1. Compruebe la existencia y realización de un plan de visita y negociaciones con clientes y proveedores, y su cumplimiento.	PT 01- EC	Henry Simbaña	14/1 1/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	17/ 1/22	
2. Compruebe la existencia de una lista de prioridad para clientes frecuentes	PT 02- EC	Henry Simbaña	14/1 1/22	1 hora	Dr. Remigio Ojeda	18/ 11/ 22	
3. Compruebe la realización de capacitación para el llenado correcto de órdenes de producción	PT 03- EC	Henry Simbaña	15/1 1/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	20/ 11/ 22	
4. Elabore un diagrama de flujo del proceso actual de cotización para evaluar su efectividad	PT 04- EC	Henry Simbaña	15/1 1/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	21/ 11/ 22	
5. Aplique índice de operaciones anuladas y determine su eficacia	PT 05- EC	Miguel Zhañay	16/1 1/22	4 horas	Dr. Remigio Ojeda	22/ 11/ 22	Base de datos en Excel
$\left(\frac{\text{Órdenes de producción anuladas}}{\text{Órdenes de producción totales}}\right)$							
6. Aplique y analice el indicador de Nivel de Ventas y determine su eficacia	PT 06- EC	Miguel Zhañay	16/1 1/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	22/ 11/ 22	
$\left(\frac{\text{Vtas reales por período}}{\text{Vta anual 2020 proyectada}}\right)$							
7. Aplique y analice el indicador de porcentaje de los Ingresos	PT 07- EC	Miguel Zhañay	16/1 1/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	23/ 11/ 22	Base de datos

UCUENCA

PA-EJ

6/9

procedentes de nuevos clientes y determine su eficacia

Ojeda

en Excel

$$\left(\frac{\text{Venta clientes nuevos período actual}}{\text{Ventas totales período actual}} \right)$$

8. Aplique y analice el indicador de crecimiento del número de clientes y determine su eficacia

Clientes al final del periodo - # Clientes frecuentes del periodo

PT
08-
ECMiguel
Zhañay17/1
1/225
horasDr.
Remigio
Ojeda24/
11/
22Base
de
datos
en
Excel

9. Aplique y analice el indicador de porcentaje de Clientes perdidos y determine su eficacia

$\left(\frac{\# \text{ Clientes Final Periodo} - \text{ Clientes Nuevos del periodo}}{\# \text{ Clientes al Iniciar el Periodo}} - 1 \right) * 100$

PT
09-
ECMiguel
Zhañay17/1
1/226
horasDr.
Remigio
Ojeda25/
11/
22Base
de
datos
en
Excel

10. Aplique y analice el indicador de porcentaje de Clientes ganados y determine su eficacia

$\left(\frac{\# \text{ Clientes Final Periodo}}{\# \text{ Clientes al Iniciar el Periodo} - \# \text{ Clientes perdidos}} - 1 \right) * 100$

PT
10-
ECMiguel
Zhañay17/1
1/226
horasDr.
Remigio
Ojeda25/
11/
22Base
de
datos
en
Excel

Nota. Realización propia.

Tabla 28

Programa de ejecución de la Auditoría al área de diseño

Área:	Diseño						
Objetivos:	Verificar el cumplimiento de los procesos de diseño y pruebas de color						
	Asegurar la efectividad de los procesos y las actividades del departamento						
Procedimiento	Ref./ Pf	Realizado		Tiempo de Realización	Revisado		Observaciones
		NOMBRE	Fecha		Nombre	Fecha	
1. Compruebe que los documentos de pruebas de color estén supervisados y aprobados	PT0 1-ED	Miguel Zhañay	7/11 /22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	10/1 1/22	
2. Evalué que los diseños realizados en el departamento cumplan con todos los requisitos técnicos para su producción a través de las fichas técnicas	PT0 2-ED	Miguel Zhañay	9/11 /22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	11/1 1/22	

UCUENCA

3. Confirme la realización y la ejecución del calendario de actividades diarias	PT0 3-ED	Miguel Zhañay	10/1 1/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	15/11 /22	
3. Aplique y analice el índice de perfiles por orden de producción y determine su eficiencia	PT0 3-ED	Miguel Zhañay	11/1 1/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	16/1 1/22	Registro en Excel
<i>Perfiles de diseño realizadas</i> <i>Ordenes de producción total anuales</i>							
4. Aplique y analice el indicador de equipos de diseño utilizados y determine su efectividad	PT0 4-ED	Miguel Zhañay	14/1 1/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	17/1 1/22	
<i>Diseñadores de planta</i> <i>Computadoras disponibles</i>							

PA-EJ

7/9

Nota. Realización propia.

Tabla 29

Programa de ejecución de la Auditoría al área de producción

Área:	Producción						
Objetivo:	Asegurar la efectividad de los procesos y las actividades del departamento						
	Verificar el cumplimiento de los planes de acción establecidos por la administración para este departamento						
	Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del área administrativa a través de indicadores de gestión						
Procedimiento	Ref./ Pf	Realizado		Tiem po de Reali zació n	Revisado		Observ aciones
		Nombr e	Fech a		Nombr e	Fech a	
1. Compruebe la existencia de controles de inventarios.	PT0 1-EP	Miguel Zhañay	14/1 1/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	17/1 1/22	Las puertas de acceso no siempre están cerradas
2. Confirme la existencia de reportes sobre problemas en la producción	PT0 2-EP	Miguel Zhañay	14/1 1/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	17/1 1/22	
3. Compruebe la existencia del cronograma de planificación de entrada de órdenes de producción y evalúe su eficacia	PT0 3-EP	Miguel Zhañay	15/1 1/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	19/1 1/22	

UCUENCA

4. Compruebe la realización de mantenimientos preventivos en la maquinaria y evalúe su eficiencia	PT0 4-EP	Henry Simbaña	16/1 1/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	20/1 1/22	
5. Observe los controles aplicados a cada etapa que incluye el proceso de trabajo y analice su efectividad	PT0 5-EP	Miguel Zhañay	17/1 1/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	19/1 1/22	Supervisión propia
6. Compruebe el control y registro de los desperdicios generados en el proceso productivo	PT0 6-EP	Miguel Zhañay	18/1 1/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	21/1 1/22	El contenedor de desperdicios se llena rápidamente
7. Aplique y analice el indicador de control de costes de la MP: papel, placas, tinta y determine su eficacia	PT0 7-EP	Miguel Zhañay	21/1 1/22	4 horas	Dr. Remigio Ojeda	22/1 1/22	Base de datos en Excel
$\left(\frac{\text{Costo mens de MP periodo actual} - \text{Costo mens de MP periodo anterior}}{\text{Costo mensual de MP periodo anterior}} \right)$							
8. Aplique y analice el indicador de porcentaje del costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo y determine su eficiencia	PT0 8-EP	Miguel Zhañay	21/1 1/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	24/1 1/22	Registro en Excel
$\left(\frac{\text{Costo mensual de material Repetido Perido actual}}{\text{Costo Mensual Total de material despachado periodo actual}} \right)$							
9. Aplique y analice el indicador de retrasos y determine su eficacia	PT0 9-EP	Miguel Zhañay	22/1 1/22	6 horas	Dr. Remigio Ojeda	24/1 1/22	Base de datos en Excel
$\left(\frac{\# \text{ Trabajos entregados a tiempo}}{\text{Total de trabajos entregados}} \right)$							
10. Aplique y analice el indicador de desperdicios y determine su eficiencia	PT1 0-EP	Miguel Zhañay	22/1 1/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	26/1 1/22	Registro en Excel
$\left(\frac{\# \text{ Trabajos dañados en el periodo}}{\text{Total de trabajos en el periodo}} \right)$							

PA-EJ

8/9

UCUENCA

11. Aplique y analice el indicador de porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y determine su eficacia	PT1 1-EA	Henry Simba ña	23/1 1/22	2 horas	Dr. Remigi o Ojeda	28/1 1/22
---	-------------	----------------------	--------------	------------	-----------------------------	--------------

PA-EJ

9/9

$$\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el periodo actual}} \right)$$

12. Aplique y analice el indicador de costos por materia prima y determine su economía	PT1 2-EA	Henry Simba ña	24/1 1/22	3 horas	Dr. Remigi o Ojeda	30/1 1/22
--	-------------	----------------------	--------------	------------	-----------------------------	--------------

$$\left(\frac{\text{Costo MP incurrido real}}{\text{Costo MP presupuestado}} \right)$$

Nota. Realización propia.

Informe Final de Auditoria de Gestion

Oficio AG-008

Cuenca, 17 de diciembre de 2022

Ing. Erica Montero
Gerente de la Empresa Industrial Gráfica
Su Despacho. –

De mi consideración:

Reciba un cordial y afectuoso saludo a la vez deseándole éxitos en sus actividades a usted encomendadas, a la vez le presentamos el Informe Final de Auditoría de Gestión realizado a todas las áreas vigentes de la Empresa Industrial Gráfica dentro del periodo del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021.

El examen fue realizado dentro del marco legal referente a los procesos de auditoría pues el proceso se realizó de la mano con las Normas Internacionales de Auditoria (NIAs), Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's), Código de Ética del Auditor, COSO ERM 2004, todo ello con el alcanzar los siguientes objetivos de la auditoría:

- Establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía con el que se llevan a cabo las actividades y procesos dentro de cada área de la empresa en el periodo auditado.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de las metas planteadas en la Planificación Estratégica 2019.
- Verificar el cumplimiento de la normativa interna y los planes de acción establecidos para cada área de la empresa.

La siguiente información presentada se enfocan en exponer los puntos fuertes y débiles existentes en el objeto de examen, considerando que los mismos han sido evaluados según la Planificación Estratégica 2019 y los Manuales de Funciones de la Empresa Industrial Gráfica y, también considerando el periodo especial donde se realizó la auditoría como fue la pandemia de COVID-19.

UCUENCA

A continuación se presentan los resultados están presentados en comentarios de los puntos fuertes y débiles, conclusiones y recomendaciones, que constan en el siguiente informe.

Es importante que la empresa aplique las recomendaciones dadas en este informe y sean acogidas por la administración ya que las mismas buscan mejorar la operatividad de la empresa y alcanzar los objetivos empresariales.

Atentamente,

Miguel Zhañay

Auditor Senior

Puntos Fuertes**1. Se potencia las competencias del personal a través de capacitaciones.**

La Empresa Industrial Gráfica planifica capacitaciones acordes a las competencias del personal para potenciar las mismas y mantener actualizado al personal, principalmente a personal de nuevo ingreso, ya que los procesos que deben desarrollar son de mediana-alta complejidad. Esto se desarrolla en todas las áreas de la empresa.

2. Se gestiona adecuadamente el manejo de desperdicios.

El sistema de gestión de desperdicios es adecuado para su manejo y evita que interfiera en el proceso productivo, además de que se obtiene beneficios por estos, aprovechando al máximo los recursos y la materia prima, así como una conciencia medioambiental vigente.

3. La información financiera actual generada en la empresa posee un respaldo documental adecuado.

El área financiera mantiene un archivo de información financiera correctamente codificado y organizado, haciendo fácil el rastreo y consulta de esta información. Esta información posee un respaldo de hasta 7 años, como dicta la normativa legal, además de tener su respaldo documental digital dentro del sistema AUTOMATIZER.

4. La relación que mantiene la empresa con los proveedores y los acreedores es sana.

Durante la pandemia de COVID-19, la correcta gestión de la gerencia para manejar los flujos de efectivo, así como la negociación permitió que la empresa pueda sostener su liquidez en la medida de lo posible para seguir operando y no incumplir con plazos estipulados por sus acreedores y proveedores, generando la confianza suficiente para que se otorgan plazos y cuotas de pago manejables para la realidad de la empresa.

Puntos débiles**1. Área Administrativa****Comentario 1**

La Empresa Industrial Gráfica no posee una planificación estratégica acorde a la realidad actual de la empresa. La última actualización de esta planificación se realizó en febrero del 2020 donde la empresa contaba con 64 trabajadores y la mayoría de los miembros de la empresa se

UCUENCA

separaron de la misma. Estas personas estaban encargadas de ejecutar las actividades del plan de acción que apoyaba el alcance de metas del plan estratégico. Para finales del 2021 la empresa contaba solamente con 12 personas en nómina responsables de cumplir las metas vigentes, sin embargo la mayoría de estas metas no eran realistas al entorno interno y externo de la empresa. El área administrativa tenía la responsabilidad de actualizar esta planificación al establecer nuevos objetivos y metas, designar el capital humano para su ejecución y medición para que de esta forma la empresa pueda recuperarse de la pandemia adecuadamente, sin embargo esto no se dio causando que la empresa sufra un estancamiento al solamente cumplir el 14,81% de los objetivos planteados y pierda participación en el mercado azuayo en un -38,26% promedio.

Comentario 2

La Empresa Industrial Gráfica no cuenta con manuales de funciones para todos las áreas de la empresa y los que están vigentes actualmente no se encuentran actualizados acorde a la capacidad operativa ni al capital humano disponible. Esto se da debido a la ausencia de recursos económicos y de planificación para realizar esta actualización. Esto ha ocasionado que los empleados no conozcan claramente las responsabilidades que su cargo amerita y desempeñando otras funciones que por naturaleza no le corresponde realizar, comprometiendo la efectividad de los procesos y el control interno.

Comentario 3

No se han designado cargos de mando medio para planificar las actividades de cada área y monitorear el correcto cumplimiento de los procesos. Esto se da debido a la reestructuración realizada por la gerencia durante y después de la pandemia buscando recortar los gastos del personal y mantener la liquidez. El rol de supervisión actualmente lo realiza la propia gerente, sin embargo los empleados de la empresa expresan que su supervisión no es adecuada ya que esta no es constante y al encargarse de todas las áreas a la vez no se posee un enfoque especializado para planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos causando: evidente sobrecargo de funciones hacia el área administrativa, respuesta a los problemas de manera reactiva sin tratar adecuadamente sus orígenes, falta de comunicación entre los operarios y el incumplimiento de los objetivos.

Comentario 4

La una alta rotación del personal dentro de la empresa ya que la misma alcanza el 58,35% en 2020 y el 117,43% en 2021. Esto se da debido a la simplificación de la estructura organizacional que buscaba generar mayor liquidez y cubrir sus obligaciones con proveedores y acreedores

UCUENCA

causadas por la pandemia de COVID-19. Según los miembros de la empresa esto ha causado que los procesos internos no cuenten con el personal suficiente para desarrollar las actividades de manera adecuada, además causando sobrecarga de funciones para los empleados actuales.

2. Área Financiera

Comentario 1

No se han ejecutado los planes de back up, esto debido a la sobrecarga laboral del departamento financiero, la falta de seguimiento y cumplimiento de los planes establecidos. Esto ha provocado el retraso de la producción en casos de ausencia de operarios, debido a la complejidad del manejo de la maquinaria y la falta de un reemplazo inmediato.

3. Area Comercial

Comentario 1

La gestión de las ventas es ineficiente e ineficaz, puesto que los resultados obtenidos en los periodos auditados no alcanzan los objetivos planteados:

En el 2020 se proyectó un nivel de ventas de 1.703.276 y se logró solamente llegar hasta 785.050 que representa un 46% de lo proyectado. Mientras que en 2021 se llegó a 678.307 de ventas reales, contra 915.503 proyectadas representando el 74% de lo presupuestado.

En el 2021 el indicador de crecimiento de clientes demuestra ineficacia al no cumplir con la meta de 107 y quedarse en 40.

En EL 2021 el porcentaje de clientes ganados llega hasta 68%, demostrando ineficacia para llegar a la meta del 85%.

Esto se debió porque no se realizaron ninguna de las actividades establecidas en el plan de acción para incrementar la presencia de la marca ni programas para captar clientes y fomentar su fidelidad, metas que no se han actualizado de acuerdo a la realidad de la empresa, la falta de un jefe de ventas y el sobrecargo de funciones de la coordinadora de ventas. Cabe aclarar que en el 2020 la mayoría de los problemas e incumplimiento se dieron por la pandemia. Todo lo mencionado conlleva al incumplimiento de los objetivos estratégicos, pérdida de clientes, dificultad para conseguir clientes frecuentes y reducción en la participación del mercado gráfico de la provincia del Azuay.

Comentario 2

UCUENCA

El sistema informático COTIZADOR no posee la capacidad de generar información clara y concisa en las órdenes de producción. Los órdenes de producción anuladas han aumentado, finalizando en el 2020 con un porcentaje del 6%, mientras que en el 2021 sube a 12%. Esto se da debido a que los campos de información que posee son muy limitados para los detalles de impresión como: tipo de terminado, forma, tamaño, estilo de corte, etc, haciendo del proceso de llenado de órdenes de producción menos automatizado. La información generada por el sistema no se expresa de manera clara para los usuarios de las órdenes de producción, ya que existen constantes consultas sobre los detalles que se reflejan en las órdenes de producción, ocasionando retrasos y cuellos de botella. Esto se ve más presente cuando la coordinadora de ventas no se encuentra en su puesto de trabajo y deben contactarla por otros medios, tomando más tiempo para confirmar la información de las órdenes de producción.

4. Área de Diseño

Comentario 1

El proceso de realización de los perfiles de diseño es ineficiente. Esto se da debido a que la mayoría de los perfiles se realizan de dos a tres veces por cada orden de producción debido a errores de color, tamaño o forma que se generan al momento de diseñar. Estos errores causan que los procesos de prensa, corte, troquelado y terminados se retrasen o deban reprocesarse ya que los perfiles no se ajustan a los parámetros de calibración de las máquinas. Lo mencionado se evidencia debido a que en el 2020 se realizaron 1,58 perfiles de diseño por cada orden de producción y 2,04 perfiles por cada orden de producción en 2021.

Este hecho se da de manera más frecuente desde la externalización casi total del área de diseño con tres diseñadores en modalidad de servicios prestados, lo que no permite la comunicación adecuada entre el área de diseño, comercial y producción, así como la inadecuada supervisión de las muestras generadas en producción, ya que este proceso se realiza a través de fotografías digitales, que al no ser cámaras de alta definición cambian la tonalidad del color y no permite observar fielmente la tonalidad real de las muestras.

Comentario 2

Existen equipos de computación de diseño sin utilizar desde finales del 2020 debido a la reducción del personal donde se prescindió de todo el equipo de diseño, utilizándose únicamente el 12,5% de capacidad de equipos de diseño. Lo mencionado se da por la externalización del equipo de diseño, y la disponibilidad de una pasante que trabaja a medio tiempo en planta. Esto

UCUENCA

ocasiona el desaprovechamiento de los recursos tecnológicos y su incursión en costos adicionales por depreciación del valor y deterioro físico.

5. Area de Produccion

Comentario 1

En promedio, el 52,93% de las órdenes de producción se entregan fuera de las fechas estipuladas. Este hecho se da debido a factores internos y externos del área de producción que influyen en el proceso productivo como: la falta de personal, los reprocesos en los perfiles de diseño, el manejo del stock de los inventarios, ausencia de planes de backup, tiempo de los mantenimientos correctivos a las máquinas y falta de muestras físicas a tiempo de los productos dentro de la fase de terminados.

Comentario 2

No se realizan mantenimientos preventivos a las máquinas del área productiva. Esto se da debido a que no existe personal asignado a realizar estos mantenimientos a pesar de que existe su disposición en el plan de acción y en la planificación estratégica. Dentro de los periodos auditados solamente han existido mantenimientos correctivos que se toman entre 8 días para solucionarlos, lo que causa retrasos en la cadena de producción, así como una rápida obsolescencia de las maquinarias.

La falta de planificación de estos mantenimientos ha ocasionado retrasos en la producción ya que las mismas toman un promedio de ocho días para realizarse y la mayor medida de la operación, no pueden centrar sus esfuerzos a registrar y documentar los controles aplicados.

Conclusiones y Recomendaciones del Examen

1. Área Administrativa

Conclusión 1

La gerencia no actualizó la planificación estratégica desde febrero del 2020, causando que las metas planteadas no estén acorde a la realidad de la empresa y no sean razonablemente alcanzables, además ciertas metas no tienen un responsable asignado que las ejecute y mida su cumplimiento.

Recomendaciones:

- 1. A la Gerente General:** Revisar la planificación estratégica para establecer objetivos y metas acordes a la realidad actual de la empresa, además designar miembros responsables para la

UCUENCA

ejecución y seguimiento de las metas. Esta actualización deberá ser realizada bajo un análisis de factores internos y externos considerando el uso de herramientas como: Matriz de Ansoff, Sistema de Valor, Mapeo de Sistema de Actividades, Fuerzas Competitivas de Porter, PESTEL o FODA.

Conclusión 2

La gerencia no elaboró manuales de funciones para todas las áreas de la empresa, además de que los manuales de funciones existentes no se encuentran actualizados a los cargos y actividades que desarrollan dichas áreas actualmente, provocando la indeterminación de responsabilidades y sobrecarga de trabajo.

Recomendaciones:

- 2. A la Gerente General:** Elaborar manuales de funciones para los cargos y áreas actuales junto a cada miembro de la empresa a través de reuniones que fomenten la participación del personal y su compromiso para cumplir las responsabilidades asignadas. Además se recomienda que los manuales se encuentren disponibles digital y físicamente para la consulta de los empleados en un lugar de fácil acceso, así como socializarlos para el personal actual y futuro.

Conclusión 3

La gerencia no ha asignado jefes o supervisores que cumplan con el rol de planificar las actividades de cada área, monitorear el correcto desempeño de los procesos y fomentar la comunicación entre los miembros de nivel inferior con el nivel superior.

Recomendación:

- 3. A la Gerente General:** Asignar personal de mando medio que ejecute el rol de supervisión en todas las áreas de la empresa, evaluando la disponibilidad del recurso humano de la empresa para realizarlo.

Conclusión 4

La empresa posee una alta rotación de personal dentro del periodo auditado debido a la reestructuración de la empresa por la pandemia de COVID-19, lo que ha causado que no exista el personal suficiente para desarrollar las actividades establecidas en cada una de las áreas de la empresa, así como una evidente sobrecarga de labores a la nómina actual.

Recomendaciones

UCUENCA

4. **A la Gerente General:** Elaborar un plan de contratación e inducción de personal, principalmente dentro de procesos clave como producción, diseño y ventas, que busque aliviar la sobrecarga de trabajo de manera paulatina en función del recursos que disponga la empresa.
5. **A la Gerente General:** Asignar una persona como responsable del talento humano para generar procesos de selección e inducción efectivos, tomando en cuenta las funciones y necesidades adecuadas de cada puesto de trabajo.
6. **Al responsable de Talento Humano:** Elaborar planes que busquen retener al personal con talento a través de estrategias como: fomentar el desarrollo profesional, favorecer un clima laboral idóneo, reconocer y agradecer el trabajo que desempeñan y fortalecer la comunicación interna.

2. Área Financiera

Conclusión 1

No se realizan planes de backups debido a la falta de supervisión y sobrecarga de trabajo provocando retrasos en la producción por ausencia de operarios que no poseen un reemplazo adecuado en caso de ausentarse.

Recomendaciones

7. **A la Contadora:** Planificar la realización los planes de backup para todas las áreas de la empresa donde consten los responsables, recursos, tiempo y actividades a realizar para asegurar su eficacia.
8. **A la Gerente General:** Supervisar y controlar la elaboración de los planes de backups a través de informes de cumplimiento.

3. Área Comercial

Conclusión 1

No se cumplieron con las metas establecidas para ventas, debido a la falta de planeación, supervisión y la sobrecarga laboral a la coordinadora de ventas. Ocasionando pérdida de clientes y la reducción de la participación en el mercado.

Recomendaciones:

9. **A la Gerente General:** Elaborar conjuntamente con la coordinadora comercial, planes y programas de acción para la captación de clientes nuevos y fidelización de los clientes frecuentes, en donde consten estrategias, actividades, recursos a emplear, tiempo y responsables para su ejecución.

UCUENCA

10. A la Coordinadora Comercial: Trabajar conjuntamente con la gerente general para la ejecución y cumplimiento de los planes y programas de acción para captación y fidelización de clientes.

Conclusión 2

El sistema informático COTIZADOR no posee la capacidad de procesar adecuadamente la información recibida por las especificaciones del cliente y que deben ser reflejadas en las órdenes de producción, causando que los usuarios consulten constantemente el significado de esta información que muchas veces no llega ser clara, provocando retrasos en la cadena productiva.

Recomendaciones

- 11. A la Gerente General:** Gestionar la actualización y mejora del sistema COTIZADOR de modo que permita añadir más campos de información para que las órdenes de producción presenten la información de manera adecuada.
- 12. Al responsable de los Sistemas Informáticos:** Capacitar a los empleados del área comercial acerca de la actualización para que puedan llenar las órdenes de producción de manera correcta.
- 13. A la Coordinadora Comercial:** Socializar los cambios y la actualización con los usuarios de las órdenes de producción para que los mismos comprendan la forma de presentación de la información en las órdenes de producción.

4. Diseño

Conclusión 1

El proceso de realización de perfiles de diseño es ineficiente a causa de procesos de rediseño, causando retrasos en el área productiva debido a la falta de comunicación y correcto monitoreo de las pruebas de color generadas para validación de los clientes y uso de los operarios en el area de produccion.

Recomendaciones:

- 14. A la Gerente General:** Planificar inspecciones presenciales con los diseñadores externalizados, establecer visitas de seguimiento para supervisar las muestras generadas en el proceso productivo y definir claramente los lineamientos técnicos necesarios de las máquinas a ser considerados en la elaboración de los perfiles de diseño.
- 15. A los diseñadores:** Elaborar un cronograma de actividades diarias de los diseños a realizarse y sus características, para permitir la correcta organización de la cola de impresión en el área productiva y socializarlo con los operarios a través de canales de comunicación digitales.

UCUENCA

16. A los operarios del área de producción: Registrar las características de calibración de cada nueva orden de trabajo y compartirla con los diseñadores para construir una base de información de consulta para futuras órdenes de trabajo de similares características y reducir el tiempo de consulta.

Conclusión 2

No se utilizan todas las computadoras adquiridas propiamente para los procesos de diseño, desaprovechando los recursos tecnológicos de la empresa e incurriendo en costos de oportunidad.

Recomendaciones:

17. A la Gerente General: Gestionar la venta o renta de los equipos de computación para no incurrir en costos de posesión de equipos de computación como su depreciación, obsolescencia o mantenimiento en conjunto con el area financiera.

5. Producción

Conclusión 1

Un alto porcentaje del total de órdenes de producción se entregan con retraso debido a factores internos (Comunicación con las áreas de diseño y comercial, stock de inventarios) y externos (clientes, proveedores y acreedores) al área de producción que compromete la satisfacción de los clientes.

Recomendaciones

18. A la Gerente General: Delegar las funciones de supervisión a un miembro del área productiva que posea ciertas características como: responsabilidad, experiencia, conocimiento de las máquinas, puntualidad y liderazgo, para monitorear los procesos de producción de manera adecuada.

19. A la Contadora: Planifique de manera gradual y en función de los recursos económicos, la conversión del modelo de manejo de inventarios que permita mantener un mayor stock para los procesos productivos.

Conclusión 2

UCUENCA

No se realizan mantenimientos preventivos que aseguren el correcto funcionamiento de las máquinas y que eviten los tiempos de detención prolongados.

Recomendaciones:

- 20. A la Gerente General:** Planificar mantenimientos preventivos paulatinos como: lavado de rodillos y componentes internos, cambio de bujías-ejes y cambio de cuchillas con los proveedores de mantenimiento externos en las temporadas de baja demanda para asegurar su funcionamiento y evitar cuellos de botella.
- 21. A los operarios del área de producción:** Notificar con antelación cualquier tipo de señales de mal funcionamiento de las máquinas causadas por falta de mantenimiento al área administrativa para que se gestionen a tiempo.

4.1 Conclusiones

Realizada la Auditoría de Gestión a todas las áreas de la empresa, se pudo evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la mayoría de los procesos que conforman la empresa.

Uno de los aspectos de mayor impacto en los períodos auditados fue la pandemia COVID-19 en donde se genera la primera crisis importante de la Empresa Industrial Gráfica, teniendo que aplicar estrategias apresuradas que repercutieron en los resultados económicos y de gestión y que afectó la Planificación Estratégica establecida, donde los objetivos planteados antes de la pandemia se volvieron casi inalcanzables. Por ende, la pandemia afectó muy drásticamente la gestión de esta empresa del sector gráfico ya que denotó: las limitaciones de adquisidor y manejo de materia prima, la alta rotación del personal que repercutió en malas relaciones con exempleados al no llegar a acuerdos afines a sus necesidades, la “infidelidad” de los clientes y el alto grado de competitividad del mercado cuencano, que puede ofrecer productos de imprenta similares al de una industria con un menor costo, así como la importancia de la planificación y liderazgo de gerencia para prevenir los problemas y no solucionarlos cuando estos ya están presentes.

En el año 2021, año de recuperación, la empresa no trabajó su máxima capacidad debido a la reestructuración radical en su cadena de mando y funciones, y no fue acorde a la tendencia económica que vivía el país en ese año. A pesar de que existió cierto margen de recuperación en este año, fue mínima.

Así, se pudo concluir los siguientes resultados de la Auditoría de Gestión:

La gerencia no actualizó la planificación estratégica desde febrero del 2020, causando que las metas planteadas no estén acorde a la realidad de la empresa y no sean razonablemente alcanzables, además ciertas metas no tienen un responsable asignado que las ejecute y mida su cumplimiento. Además, no elaboró manuales de funciones para todas las áreas de la empresa, además de que los manuales de funciones existentes no se encuentran actualizados a los cargos y actividades que desarrollan dichas áreas actualmente, provocando la indeterminación de responsabilidades y sobrecarga de trabajo.

UCUENCA

La gerencia tampoco asignó jefes o supervisores que cumplan con el rol de planificar las actividades de cada área, monitorear el correcto desempeño de los procesos y fomentar la comunicación entre los miembros de nivel inferior con el nivel superior.

Como se mencionó, existe una alta rotación de personal dentro del periodo auditado debido a la reestructuración de la empresa por la pandemia de COVID-19, lo que ha causado que no exista el personal suficiente para desarrollar las actividades establecidas en cada una de las áreas de la empresa, así como una evidente sobrecarga de labores a la nómina actual.

Por otra parte, no se cumplieron con las metas establecidas para ventas, debido a la falta de planeación, supervisión y la sobrecarga laboral a la coordinadora de ventas. Ocasionando pérdida de clientes y la reducción de la participación en el mercado.

En el área de diseño el proceso de realización de perfiles de diseño es ineficiente a causa de constantes reprocesos, causando retrasos en el área productiva debido a la falta de comunicación y correcto monitoreo de las pruebas de color generadas para validación de los clientes y uso de los operarios en el área de producción.

Debido a los puntos anteriores, un alto porcentaje del total de órdenes de producción se entregan con retraso por factores internos (Comunicación con las áreas de diseño y comercial, stock de inventarios) y externos (clientes, proveedores y acreedores) al área de producción que compromete la satisfacción de los clientes.

4.2 Recomendaciones

Es importante considerar los resultados de esta auditoría, tanto para la empresa en sí como para la industria del sector gráfico, que en estos años, tratara de superar los efectos de una pandemia que golpeó al mundo y causó pérdidas incalculables a todos los sectores.

Así mismo, los vacíos metodológicos que tiene la auditoría de gestión podrían ser abordados en próximas investigaciones que incluyan la evaluación de la gestión financiera ya que, es una parte fundamental para que la gestión empresarial pueda ejecutarse con efectividad.

En base a los resultados, para la Empresa Industrial Grafica se recomienda:

- Revisar la planificación estratégica para establecer objetivos y metas acordes a la realidad actual de la empresa, además designar miembros responsables para la ejecución y seguimiento de las metas. Esta actualización deberá ser realizada bajo un análisis de factores internos y externos considerando el uso de herramientas de gestión.
- Elaborar manuales de funciones para los cargos y áreas actuales junto a cada miembro de la empresa a través de reuniones que fomenten la participación del personal y su

UCUENCA

compromiso para cumplir las responsabilidades asignadas. Además se recomienda que los manuales se encuentren disponibles digital y físicamente para la consulta de los empleados en un lugar de fácil acceso, así como socializarlos para el personal actual y futuro.

- Asignar personal de mando medio que ejecute el rol de supervisión en todas las áreas de la empresa, evaluando la disponibilidad del recurso humano de la empresa para realizarlo.
- Elaborar un plan de contratación e inducción de personal, principalmente dentro de procesos clave como producción, diseño y ventas, que busque aliviar la sobrecarga de trabajo de manera paulatina en función de los recursos que disponga la empresa.
- Asignar una persona como responsable del talento humano para generar procesos de selección e inducción efectivos, tomando en cuenta las funciones y necesidades adecuadas de cada puesto de trabajo.
- Elaborar planes que busquen retener al personal con talento a través de estrategias como: fomentar el desarrollo profesional, favorecer un clima laboral idóneo, reconocer y agradecer el trabajo que desempeñan y fortalecer la comunicación interna.
- Planificar la realización los planes de backup para todas las áreas de la empresa donde consten los responsables, recursos, tiempo y actividades a realizar para asegurar su eficacia.
- Supervisar y controlar la elaboración de los planes de backups a través de informes de cumplimiento.
- Elaborar conjuntamente con la coordinadora comercial, planes y programas de acción para la captación de clientes nuevos y fidelización de los clientes frecuentes, en donde consten estrategias, actividades, recursos a emplear, tiempo y responsables para su ejecución.
- Trabajar conjuntamente con la gerente general para la ejecución y cumplimiento de los planes y programas de acción para captación y fidelización de clientes.
- Gestionar la actualización y mejora del sistema COTIZADOR de modo que permita añadir más campos de información para que las órdenes de producción presenten la información de manera adecuada.
- Capacitar a los empleados del área comercial acerca de la actualización para que puedan llenar las órdenes de producción de manera correcta.

UCUENCA

- Socializar los cambios y la actualización con los usuarios de las órdenes de producción para que los mismos comprendan la forma de presentación de la información en las órdenes de producción.
- Planificar inspecciones presenciales con los diseñadores externalizados, establecer visitas de seguimiento para supervisar las muestras generadas en el proceso productivo y definir claramente los lineamientos técnicos necesarios de las máquinas a ser considerados en la elaboración de los perfiles de diseño.
- Elaborar un cronograma de actividades diarias de los diseños a realizarse y sus características, para permitir la correcta organización de la cola de impresión en el área productiva y socializarlo con los operarios a través de canales de comunicación digitales.
- Registrar las características de calibración de cada nueva orden de trabajo y compartirla con los diseñadores para construir una base de información de consulta para futuras órdenes de trabajo de similares características y reducir el tiempo de consulta.
- Gestionar la venta o renta de los equipos de computación para no incurrir en costos de posesión de equipos de computación como su depreciación, obsolescencia o mantenimiento en conjunto con el área financiera.
- Delegar las funciones de supervisión a un miembro del área productiva que posea ciertas características como: responsabilidad, experiencia, conocimiento de las máquinas, puntualidad y liderazgo, para monitorear los procesos de producción de manera adecuada.
- Planifique de manera gradual y en función de los recursos económicos, la conversión del modelo de manejo de inventarios que permita mantener un mayor stock para los procesos productivos.
- Planificar mantenimientos preventivos paulatinos como: lavado de rodillos y componentes internos, cambio de bujías-ejes y cambio de cuchillas con los proveedores de mantenimiento externos en las temporadas de baja demanda para asegurar su funcionamiento y evitar cuellos de botella.
- Notificar con antelación cualquier tipo de señales de mal funcionamiento de las máquinas causadas por falta de mantenimiento al área administrativa para que se gestionen a tiempo.
- Realizar un análisis presupuestario para ver la posibilidad de contratar un diseñador gráfico de planta, un auxiliar de ventas.

UCUENCA

- Realizar planes de contratación por temporadas para aumentar la efectividad en producción.
- Realizar análisis financieros para evaluar el nivel de apalancamiento de la empresa y aumentar en nivel de liquidez.

Referencias

Alcívar-Cedeño, F. M., Brito-Ochoa, M. P., & Guerrero-Carrasco, M. J. (Julio-Septiembre de 2016). AUDITORÍA EN LAS EMPRESAS. Contribuciones a la Economía, 1-15.

Recuperado el Octubre de 2022, de <https://www.eumed.net/ce/2016/3/auditoria.html>

Apolo, S. A. (2017). La planificación preliminar y específica en auditoría a la cuenta impuesto diferido. UTMACH. Ecuador

Banco Central del Ecuador. (2022). Datos Históricos. Tasas de interés efectivas vigentes.

Recuperado el Septiembre del 2022 de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>

Banco Mundial. (2022). Banco de Datos. Indicadores del desarrollo económico. Recuperado el Septiembre del 2022, de

<https://databank.bancomundial.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.PCAP.CN&country=LCN>

Beltrán, J. M. (2005). Indicadores de Gestión. Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 3R Editores. Recuperado el Octubre del 2022, de

https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf

Benjamín Franklin, E. (2007). Gestión estratégica del cambio. México: Segunda edición.

Recuperado el Octubre de 2022, de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/1a85f884ea1f890592bdd5f941f5b715.p d>

Bravo Avalos, M. B., Bravo Avalos, S. P., y López Salazar, J. L. (2018). Importancia de la Auditoría de Gestión en las Organizaciones. Importancia De La Auditoría De Gestión En

UCUENCA

Las Organizaciones. Recuperado el Septiembre del 2022, de

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>

Cajiao, M. E., García, M. A., & Jimbo, M. (2016). Auditoria Administrativa y de Gestión. Quito, Ecuador. Recuperado el Septiembre de 2022, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21006/1/Auditor%C3%ADa%20administrativa%20y%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). Situación de las empresas durante el COVID-19 Ecuador. Recuperado Septiembre del 2022, de <https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Situacion-de-las-empresas-durante-el-Covid19-en-Ecuador.pdf>

Cantos, M. E. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. Telos, núm. 2, 422–448. Recuperado el Septiembre del 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/993/99359223011/html/>

Castillo Morocho, J., Erazo Álvarez, J., Narváez Zurita, C., & Torres Palacios, M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. Visionario Digital, 3(2.1.), 159-188. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1.551>

Chain, S. (2021, mayo). EAE Business. Recuperado el Septiembre del 2022, de EAE Business: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-el-riesgo-inherente/>

Coral, T. (2018). Análisis de Mercado para la Empresa Printing Studios en la Ciudad de Esmeraldas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Esmeraldas.

Cubero, T. (2019). Manual de Auditoría de Gestión. Enfoque empresarial y de Riesgos. Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias de la Administración. Azuay: Casa Editora. Recuperado el Octubre de 2022, de <http://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceazuay/catalog/view/82/76/674-1>

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: PEARSON

EDUCACIÓN.

Faiquez A., Silva B., Rojas V. (2017). La inversión en publicidad y su efecto en las Medianas Empresas de Guayaquil. Retos Nro. 14, Vol. VIII. Revista de Ciencias de Administración y Economía. Guayaquil.

Fonseca, L. O. (2011). Control Interno para Organizaciones (Primera ed.). (I. d. Control, Ed.) Lima, Perú: Publicidad & Matiz. Recuperado el Septiembre de 2022, de <https://books.google.com.ec/books?id=plsiU8xoQ9EC&pg=PA49&dq=componentes+de+control+interno&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiJmeKI04DtAhUCrVvKkHekVCbAQ6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q=componentes%20de%20control%20interno&f=false>

Franklin, E. B. (2013). Organización de Empresas 4ta Edición. McGraw-Hill Interamericana.

Fray, S. B., Ortiz, P. A., Naranjo, E. R. (2020). Formación académica en la industria gráfica de Riobamba-Ecuador.

García, R. A. (2008). Auditoría de Gestión, conceptos y métodos. Editorial Félix Varela. Recuperado el Octubre del 2022, de <https://docplayer.es/71930185-Auditoria-de-gestion.html>

Gráfica, E. I. (s/f). La transformación digital en la industria gráfica permite la inmediatez y la personalización de las impresiones. Industriagraficaonline.com. Recuperado el septiembre de 2023, de <https://www.industriagraficaonline.com/articulo/23570/>

Instituto de Auditores Internos de España (2021). HOT TOPICS FOR INTERNAL AUDITORS. (s/f). Risk in Focus. Auditoresinternos.es. Recuperado el Septiembre del 2022, de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/esfera-consejeros-2021-09-riesgosclave-risk-in-focus-2022.original.pdf

José López, S. M. (2018, mayo). Importancia de la auditoria de gestión en las organizaciones.

Observatorio de la economía latinoamericana. Recuperado de:

www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html

José López, S. M. (2018). Importancia de la auditoria de gestión en las organizaciones.

Observatorio de la economía latinoamericana. Recuperado el Agosto del 2022, de

www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html

La industria gráfica avanza con el desarrollo tecnológico. (2021). Recuperado el Septiembre, de

Diarioabierto.es. <https://www.diarioabierto.es/571209/la-industria-grafica-avanza-con-el-desarrollo-tecnologico>

Labrador Machín, O., & Rivera Rodríguez, C. (2016). La eficiencia y eficacia socioeconómicas

de la gestión de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba. Cooperativismo y

Desarrollo, 4(2), 149-158. Recuperado el Septiembre del 2022, de

<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/134>

Malaver Rodríguez, F. (2002). Un perfil de las capacidades tecnológicas en la industria de artes

gráficas, imprentas y editoriales. Innovar, 12(20), 55-82.

Manrique, J. M. (2019). Introducción a la Auditoría. Universidad Católica Los Ángeles de

Chimbote.

Martínez, V. (2018, diciembre 11). La auditoría basada en riesgos en la práctica. Recuperado el

Septiembre del 2022, de Auditool.org. <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/6316-la-auditoria-basada-en-riesgos-en-la-practica>

Mora García, L. A. (2012). Indicadores de la gestión logística. Bogotá: Ecoe Editores.

Mora, A. (2008). Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión (Vol. III). España:

Ecobook - Editorial del Economista. Recuperado el Septiembre de 2022, de

https://books.google.com.ec/books?id=2pyQWlw6mAMC&printsec=frontcover&dq=que+es+auditoria+de+gestion&hl=es&sa=X&ved=WM4ChDoATADegQIBhAC#v=onepage&q=que%20es%20auditoria%20de%20gestion&f=false2ahUKEwiok_m5uf3sAhVileAKHSJFA

- Munive, M. Á. (2015). Detonadores de la modernización tecnológica en la industria gráfica de México: una metodología y un caso de éxito. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 16(3), 317-334
- NIA. (2013). Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad (Decima tercera ed., Vol. I). (I. F. Accounts, Ed.) Ciudad de México, D.F, México: Talleres Gráficos del Distrito Federal.
- OLACEFS. (2018). Manual de Auditoría de Gestión. Recuperado el Septiembre del 2022, de <https://olacefs.com/document/manual-auditoria-de-gestion-2021/>
- Osaín, L. C. (2007). Indicadores de Gestión y Aplicaciones de Herramientas Calidad. ASESORÍA TÉCNICA Y GERENCIAL ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN. Ciudad Guayana.
- Porter, M. (2015). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. II Edition. The Free Press. México
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.).
- Revista Vistazo. (2017). El 31.8% de los ecuatorianos es emprendedor. *Revista Vistazo*
- Rivas, M. G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136.
- Rodríguez, F. D. (2015). *Planificación estratégica e inteligencia económica: Cuadernos de estrategia*

- Ronquillo, S. C. S., & Ronquillo, E. A. S. (2017). Las recaudaciones tributarias y el crecimiento económico. Un análisis a través del PIB de Ecuador. *Empresarial*, 11(44), 33-39.
- Sánchez Sánchez, L. R. (2015). Evaluación del sistema de control interno basado en la metodología coso ERM en las áreas de créditos y cobranzas de la derrama magisterial 2012-2014.
- Superintendencia de Compañías. (2020). Balances 2020. Recuperado el agosto del 2022 de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector_societario.html
- Superintendencia de Compañías. (2020). Indicadores Financieros Compañías Activas 2020. Recuperado el agosto del 2022 de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector_societario.html
- Superintendencia de Compañías. (2020). Ranking de Compañías 2020. Recuperado el agosto del 2022 de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector_societario.html
- Tapia, C., Mendoza, S., Castillo, S., & Guevara, E. (2019). Fundamentos de auditoría. Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría (Primera ed., Vol. I). (A. García, & N. Berenice, Edits.), México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Vásquez et. al. (2018). Auditoria de Estados Financieros preparados bajo NIIF. UTMACH. Ecuador
- Vásquez, M., & Pinargote, N. F. (2018). Auditoria de gestión: una herramienta continua. Primera. Manabí, Manta, Ecuador: Uleam. Recuperado el Octubre de 2022, de <http://www.munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>
- Viejó Aguirre, N. V., & Yáñez Rodríguez, S. K. (2016). Elaboración de Guía Técnica Ilustrada de Flexografía para diseñadores (Doctoral disertación, ESPOL. FADCOM.).

UCUENCA

Wigdski, J. S. (2017). Recuperado el Septiembre del 2022, de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Anexo A - Papeles de Trabajo de la Fase Preliminar

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Receptar la propuesta de trabajo de la Auditoría de Gestión 2020-2021.
Procedimiento	Visita a la empresa y entrega de oficio.

El día 18 de agosto de 2022 se realizó una visita a la Empresa Industrial Gráfica y se entregó el Oficio No. AG-001 referente a la propuesta de Auditoría de Gestión. La Gerente General receiptó el oficio y firmó el recibido.

Oficio No. AG-001

Cuenca, 18 de agosto del 2022

Ing.

Erica Montero

Gerente General de la Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA.

Estimada Ingeniera.

Por medio de la presente me permito saludarle y desearle éxito en sus labores diarias como representante de la Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA.

En esta ocasión me dirijo a usted para realizar la solicitud formal de una auditoría de gestión externa de la Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA. en todos los departamentos. Pidiéndole de la manera más comedida organice una junta técnica para realizar una profunda auditoría.

La finalidad de esta auditoría es comprobar que todos los directivos y administrativos de la empresa están cumpliendo con su labor de forma correcta y en pro del desarrollo de la empresa. Además verificar que estén haciendo correcto uso de los recursos.

Att.

.....
Miguel Zhañay
Auditor Senior

Firma recibida:

Nombre:

Fecha:

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 18 de agosto del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 24 de agosto del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapas de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Contestación de realización de auditoría a través de Oferta de Trabajo
Procedimiento	Elabore la Contestación Positiva de la realización de la Auditoría de Gestión 2020-2021

Oferta de Trabajo AG-002

Cuenca, 21 de agosto del 2022

Ing. Erica Montero
Gerente General de EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Su Despacho. –

De mi consideración:

Reciba un cordial y afectuoso saludo a la vez deseándole éxitos en sus actividades a usted encomendadas. Es para nosotros un agrado el saber que su empresa ha considerado la decisión de aceptar nuestros servicios profesionales, para realizar una Auditoría de Gestión a su empresa. La Auditoría de Gestión se realizará en el periodo comprendido entre el 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre de 2021, el examen mencionado deberá durar 120 días. Cabe mencionar que al final de la Auditoría se emitirá un informe final, siguiendo todas las normas de Auditoría (NAGAS, NIA).

Equipo de Trabajo

Los responsables de la Auditoría son el Dr. Remigio Ojeda como jefe de Auditoría, Lic. Henry Simbaña y Lic. Miguel Zhañay como auditores senior.

Adicionalmente el presente tiene como finalidad solicitar la cooperación por parte de EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA. y de sus colaboradores poniendo a nuestra disposición toda la información que sea necesaria para llevar a cabo la Auditoría.

Atentamente,

Miguel Zhañay
Auditor Senior

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 26 de agosto del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 27 de agosto del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión

UCUENCA

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Elabore la notificación del inicio de Auditoría por parte del equipo auditor.
Procedimiento	Visita a la empresa y entrega de notificación.

El día 24 de agosto de 2022 se realizó una visita a la Empresa Industrial Gráfica y se entregó el OFICIO No. AG-002 referente a la notificación de inicio de Auditoría. La Gerente General recibió el oficio y firmó el recibido.

Oficio No. AG-002

Cuenca, 24 de agosto del 2022

Ing.
Erica Montero
Gerente General de la Empresa Industrial Gráfica S.A
Estimada Ingeniera.

Por medio de la presente me permito saludarle y desearle éxito en sus labores diarias como representante de la Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA.

De acuerdo a la solicitud No. No. AG-001 el equipo de auditoría ha procedido a iniciar con la auditoría de gestión y para ello me permito solicitar de manera formal nos facilite la siguiente documentación de los años 2020 y 2021:

- Organigrama Institucional
- Manual de Funciones
- Manual de Procesos y Procedimientos
- Planificación Estratégica
- Nómina de empleados
- Juego completo de Estados Financieros
- Presupuestos
- Estados de Costos

Agradeciendo de manera anticipada la acogida a la presente le mando un cordial saludo.

Atentamente,

.....
Miguel Zhañay
Auditor Senior

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 24 de agosto del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 25 de agosto del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Plan de Planificación Preliminar.
Procedimiento	Elabore el Plan de Planificación Preliminar de Auditoría.

Tabla A1

Plan de Planificación Preliminar de Auditoría

Objetivo	Obtener información General de Empresa Industrial Gráfica que permita conocer de manera integral los procesos y operaciones efectuadas dentro de ellas.			
Bloque de Análisis	Ref/Pt	Realizado Por	Realizado Por	Observaciones
a. Formalidades de la Auditoría				
1. Recepción de propuesta de trabajo de la Auditoría de Gestión 2020-2021.	PT01-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
2. Elabore la Contestación Positiva de la realización de la Auditoría de Gestión 2020-2021.	PT02-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
3. Elabore la notificación del inicio de auditoría por parte del equipo auditor.	PT03-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
4. Elabore el Plan Preliminar de Auditoría.	PT04-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
b. Información General de la Empresa				
1. Identifique los Activos Fijos (edificios, maquinarias, muebles y enseres y equipos de computación) existentes en la empresa.	PT05-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
2. Entreviste a la Gerente General sobre los productos/servicios ofertados por la empresa.	PT06-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	Nos sugiere revisar la página web.
3. Entreviste a la Gerente General sobre los clientes a los cuales están dirigidos sus productos y los proveedores con los que trabaja la empresa.	PT07-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	Información general por confidencialidad.
4. Entreviste a la Gerente General sobre los sistemas informáticos que utiliza la empresa.	PT08-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	El Ancla ya no se usa.
c. Organización Administrativa				
1. Entreviste al Gerente General sobre las funciones de las unidades orgánicas establecidas en la empresa, identificar la cadena de mando, determinar su diseño organizacional e identificar los cambios organizacionales experimentados en la empresa.	PT09-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	Retraso de 20 minutos a la cita de la entrevista.
2. Solicite el Organigrama de la empresa de los periodos 2020 y 2021.	PT10-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	Es de inicios del 2019.

UCUENCA

3. Entreviste a la Gerente General acerca de la estructura organizacional actual de la empresa.	PT11-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
4. Solicite manuales de funciones o políticas de procedimientos y analice su composición.	PT12-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	Los manuales son digitales.
d. Planeación Estratégica				
1. Entrevista a la Gerente General sobre la Filosofía de Gestión de la empresa.	PT13-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
2. Determine la Matriz FODA; la Matriz EFI y EFE de la empresa.	PT14-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	Constan en la determinación del plan estratégico.
3. Determine la normativa legal a la que se rige la empresa.	PT15-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
4. Revise las estadísticas de posicionamiento en el mercado de la empresa.	PT16-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
5. Revise los indicadores financieros asociados a la industria gráfica.	PT17-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
6. Solicite a la Gerente General la Planificación Estratégica implementada en la empresa.	PT18-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
7. Determinar los indicadores de gestión a utilizar en la Auditoría.	PT19-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
e. Desarrollo Operacional				
1. Visite la Fábrica para conocer el Proceso productivo.	PT20-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	No todos los empleados se encuentran.
2. Entrevista al jefe de Producción sobre las actividades que desarrollan en su área.	PT21-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	La pasante desempeña el cargo de jefe de Producción temporalmente.
3. Entrevista al jefe Comercial sobre las actividades que desarrollan en su área.	PT22-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	La coordinadora de ventas desempeña el cargo de jefa de Comercial sin nombramiento oficial.

PT04-
PR

3/4

4. Entrevista al jefe Financiero sobre las actividades que desarrollan en su área.	PT23-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	La contadora desempeña el cargo de jefa Financiera sin nombramiento oficial.
5. Entrevista al jefe de Diseño sobre las actividades que desarrollan en su área.	PT24-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	La coordinadora de ventas se encarga del diseño.
f. Recurso Humano				
1. Solicite la nómina de la empresa en el periodo actual y periodo auditado y determinar los cargos existentes en la empresa y su funcionalidad en la misma.	PT25-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
2. Entreviste al gerente general o encargado sobre los procesos de contratación de personal.	PT26-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
3. Solicite la nómina de accionistas que conforman el directorio de la empresa.	PT27-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	Los accionistas ya no participan de manera activa en la empresa.
g. Información Financiera				
1. Analice los Estados Financieros de la empresa para los periodos 2020-2021.	PT28-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
2. Analice los Presupuestos de la empresa 2020 y 2021.	PT29-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	Información generalizada por confidencialidad.
h. Aplicación y Evaluación del Sistema de Control Interno				
1. Elabore y aplique el cuestionario COSO ERM 2004 a las personas con mayor experiencia en cada área de la empresa.	PT30-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
2. Identifique el nivel de confianza y nivel riesgo general de la Empresa por componentes COSO.	PT31-PR	Henry Simbaña	Dr. Remigio Ojeda	
3. Elabore una matriz de riesgos con el objeto de establecer el riesgo inherente y el riesgo de control general de la empresa.	PT32-PR	Miguel Zhañay	Dr. Remigio Ojeda	
i. Informe				

1. Elabore el Informe de Planificación Preliminar a la Empresa Industrial Gráfica.

PT33-PR

Henry Simbaña

Dr. Remigio Ojeda

Nota. Elaboración Propia

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar

PT05-
PR
1/1

UCUENCA

Nombre del Papel de Trabajo	Identifique los edificios, maquinarias, muebles, enseres y equipos de computación existentes en la empresa.
Procedimiento	Observación de los activos de la empresa.

La empresa tiene un total de 132 activos fijos, contando con 54 en el área administrativa, nueve en la Comercial y 69 en la Productiva. La mayor cantidad de activos fijos se encuentran en maquinarias con 53 unidades y muebles y enseres con 29 unidades. El activo fijo de vehículos se refiere a repuestos.

Tabla A2

Activos Fijos de la Empresa Industrial Gráfica

Activo	Administrativo	Comercial	Producción
Equipos de Computación	17	7	13
Equipos de Oficina	4	0	0
Muebles y Enseres	29	0	0
Vehículos	4	2	1
Maquinaria	0	0	0
Equipos	0	0	53
Total	54	9	2
Total Activos Fijos			132

Nota. Elaboración Propia

El área de diseño cuenta con ocho computadoras, que constan como parte del departamento administrativo.

Elaborado por: Miguel Zhañay
 Fecha: 29 de agosto del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 2 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Entrevista al Gerente General.

UCUENCA

Procedimiento	Entrevistar al Gerente General sobre los productos/servicios ofertados por la empresa.
----------------------	--

Entrevista Preliminar Nro. 1

1. ¿Qué tipo de productos ofrece la Empresa Industrial Gráfica?

Nuestra empresa ofrece todo artículo elaborado en papel, cartulinas, Bonds, cuche, adhesivos, la elaboración dependerá del requerimiento de los clientes, la imaginación de los diseñadores. Cualquier artículo que deseen para publicidad, empaque o informar sus productos en percha y que se puedan elaborar a base de papel, la empresa lo puede realizar.

2. De acuerdo a lo mencionado anteriormente ¿Cómo agregaría usted los productos ofertados?

Se los tiene clasificados por: Artículos de Impresión de Línea Recta, en los cuales están los afiches, flyers, individuales para restaurantes, todo lo que sea en lámina, que tiene un solo proceso, impresión y corte. La segunda categoría que tenemos son las impresiones con troqueles, ahí está todo lo que está en POP como: habladores (productos con forma específica a base de un corte) es necesaria una plataforma con cuchillas para darle la forma necesaria. La tercera categoría son los empaques, existen una variedad de empaques como los de cartulina. Otra categoría son los adhesivos y por último los artículos de Encuadernación, aquí existen varias subclasificaciones.

3. ¿Qué productos piensa a futuro producir la empresa? ¿Por qué?

Desde 2018 se hace mayor énfasis en empaque y etiquetado para percha, probablemente uno de los productos requeridos son los corrugados, pero las inversiones no dan para ofrecer esto, además que los precios son demasiado competitivos. preferimos no invertir en aquello y enfocarnos en lo que podemos hacer ahora.

4. ¿Qué productos ha dejado de producir la empresa? ¿Por qué?

No se ha dejado de producir, pero sí ha disminuido, los productos de línea recta en un 60% debido a la sustitución que existen en redes sociales o publicidad digital, a más de ello ha bajado de manera importante la impresión de libros o encuadernados, esto por la competencia y la ampliación de los centros educativos donde han creado centros de impresión autónomos.

5. ¿Cuál es el producto más importante que ofrece la empresa?

El producto estrella es el empaque y los libros de alta gama, donde un artista tiene una obra y quiere calidad, la Empresa Industrial Gráfica es la predilecta para ello.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 29 de agosto del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 2 de enero del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Preliminar
---------------------------	------------

Nombre del Papel de Trabajo	Entreviste a la Gerente General sobre los clientes a los cuales están dirigidos sus productos y los proveedores con los que trabaja la empresa.
Procedimiento	Resumen de entrevista a la Gerente General

<p>Entrevista Preliminar Nro. 2</p> <p>1. ¿Cuál es el mercado al que está enfocado la empresa?</p> <p>La empresa está enfocada en el mercado corporativo y mayorista desde que la actual gerente empezó a ejercer su cargo. En el pasado existía un equipo de innovación que creó junto con la gerente un proyecto innovador de empaques de delivery. Este dio buenos resultados en sus inicios, sin embargo la competencia de pequeñas empresas copió la idea y ganaron mercado a través de costos bajos; la Empresa Industrial Gráfica costaba sus productos en 0,45 centavos, mientras la competencia desde 0.22 a 0.25 centavos.</p> <p>2. ¿Cómo es la relación con los clientes?</p> <p>En la actualidad tienen 10 clientes importantes, de los cuales tres son corporativos y siete mayoristas. La relación con los clientes no ha sido muy estrecha, y no existe fidelidad. Uno de los ejemplos claros fue en la época de pandemia en donde dos clientes corporativos importantes optaron por contratar a la competencia. Sin embargo uno de ellos regresó seis meses después de percatarse que la calidad de la Empresa Industrial Gráfica es mejor.</p> <p>3. ¿Cómo es la relación con los proveedores?</p> <p>Anteriormente se manejaban cinco proveedores importantes de los cuales solamente se ha conservado uno y se ha optado por buscar nuevos. Uno de los aspectos importantes y ventajosos de sus proveedores es que realizan facilidades de pago, precios y negociación. Los principales problemas con los proveedores es la credibilidad, ya que la empresa se encuentra con problemas de liquidez que no le ha permitido cumplir con sus trabajos a tiempo y por lo tanto no poder cumplir con sus proveedores. Sin embargo, sus proveedores están conscientes de la situación crítica en la que se encuentran las industrias hoy en día.</p>
--

<p>Elaborado por: Miguel Zhañay Fecha: 30 de agosto del 2022 Revisado por: Auditor Supervisor Fecha: 3 de septiembre del 2022</p>
--

<p>EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA. Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021</p>	
Etapas de Auditoría	Preliminar

Nombre del Papel de Trabajo	Entrevista al Gerente General.
Procedimiento	Entrevistar al Gerente General sobre el Sistema Informático existente en la empresa.

Entrevista Preliminar Nro. 3

1. ¿Cuáles son los sistemas informáticos que utiliza la empresa?

La empresa maneja dos sistemas informáticos, un cotizador que se diseñó en la empresa en el año 2016 y sirve para la generación de órdenes de producción que se usan en el área de producción para un correcto traslado de información y el sistema contable-financiero llamado AUTOMATIZER vigente desde 2015. Existía un sistema llamado Ancla pero ya no lo usamos por falta de recursos.

2. ¿Podría dar una breve descripción de cada uno de ellos?

El cotizador desarrollado por la empresa es un sistema utilizado en el área de ventas, el cual ayuda a presupuestar el costo de un pedido específico de un cliente el cual, mediante una estimación de costeo de materiales, tiempo y demás, obtiene un precio para los pedidos. AUTOMATIZER es un sistema contable-financiero donde se realizan los registros contables, facturas, pedidos, proveedores, notas de crédito y débito, además establece el sistema de costos de la empresa, el cual controla todo el valor de estas.

3. ¿Cuál es la antigüedad de estos sistemas informáticos?

Desde 2018 se ha trabajado con el sistema contable AUTOMATIZER y desde 2020 el cotizador, aunque este último no se ha terminado en su totalidad por falta de recursos. Se da mantenimiento constantemente a través de una empresa externa la cual viene varias veces al mes para dar mantenimiento.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 30 de agosto del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 3 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Entrevista al Gerente General.

<p>Procedimiento</p>	<p>Entrevistar al Gerente General sobre las funciones de las unidades orgánicas establecidas en la empresa, identificar la cadena de mando, determinar su diseño organizacional e identificar los cambios organizacionales experimentados en la empresa.</p>
-----------------------------	--

Entrevista Preliminar Nro. 4

1. ¿Cómo está estructurada la empresa actualmente?

En este momento, al ser una compañía limitada, tenemos una nómina de accionistas que conforman el Directorio, el presidente de la compañía, la Gerencia, Auditores Externos como asesores e Informáticos también como asesores, la gerencia en una misma línea se encuentra: el Área Comercial, Área de Diseño, Área de Producción y Área Financiera.

2. ¿Puede reconocer cuál es el diseño o el tipo de estructura organizacional con el que opera actualmente la empresa?

Está estructurada de manera lineal.

3. ¿Qué factores se consideraron para su diseño?

Debido a los problemas financieros y de ventas que se han experimentado desde el paro de 2019, se tuvo que reestructurar completamente la organización y adaptarla al reducido número de empleados que dispone la empresa actualmente. El diseño está ligado directamente a la disponibilidad de empleados y recursos.

4. Además de usted ¿Existe personal designado para supervisar, controlar o dirigir alguna unidad o departamento en caso de su ausencia?

Se tiene a disposición una jefa de Producción y la directora Financiera.

5. ¿De qué manera se interrelaciona el funcionamiento de la organización con el número de áreas que la componen?

Todas las áreas se enlazan, donde existe una escalera de mando es el área de finanzas que se encarga de logística, el cual maneja las entradas y salidas de productos y materia prima. En producción se tienen los operarios de máquina, la jefa de producción se ocupa de la planificación y control de calidad.

Si se describe el proceso de integración de las áreas en el ejercicio diario de la empresa, se puede describir de la siguiente manera; ingresa por el área comercial todos los requerimientos de los clientes, en el sistema que posee esta rea se genera una cotización, si es aprobado se enlaza con el Área de Diseño, con el personal que trabaja en la propia empresa y en teletrabajo para que realicen las pruebas de color y el prediseño, esto se envía nuevamente al área comercial para que coordine con el cliente si le gusta el diseño realizado para su aprobación. Cuando se obtiene el sí del cliente se va nuevamente a diseño y ellos realizan el armado del producto. Cuando es complejo el diseño debe comunicarse con el operario para confirmar si se puede obtener el diseño o cualquier otra observación, una vez aprobado esto pasa a producción a través de una orden (Pack de Producción) en ese momento se revisa con logística para preparar la materia prima, los troqueles y demás, cuando todo está adecuado se empieza a producir, entra a corte inicialmente y pasa por cada proceso hasta finalizar el producto, luego logística despacha el producto con la factura.

6. ¿Se han realizado cambios de la estructura organizacional? ¿Por qué razones?

La empresa ha eliminado departamentos por falta de personal y la situación financiera inestable que vive la empresa, por ello la estructura de tener cerca de siete departamentos y varias personas en el nivel medio, ahora solo cuenta con tres departamentos y casi ninguna persona en el nivel medio. Todo a raíz de los problemas de paros y la pandemia de 2020.

7. ¿Qué efecto han tenido los cambios de la estructura organizacional?

Los efectos que se han generado tienen que ver en su mayoría con los procesos de control, esto ha afectado a los tiempos y la calidad del producto final, a la repetición. Otros efectos que han tenido son mayor estrés laboral ya que tareas que se hacían en cuatro personas ahora solo la hacen una

UCUENCA

persona. muchas veces se incurre en muchas más horas de trabajo, pero también ha tenido efectos positivos, como explotar las habilidades individuales, detectar derroches o desperdicios, mayor compromiso con la empresa, ha permitido enfocarse más en la empresa.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 31 de agosto del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapas de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Solicite el organigrama de la empresa de los periodos 2020 y 2021.

UCUENCA

Procedimiento	Análisis del organigrama Institucional
---------------	--

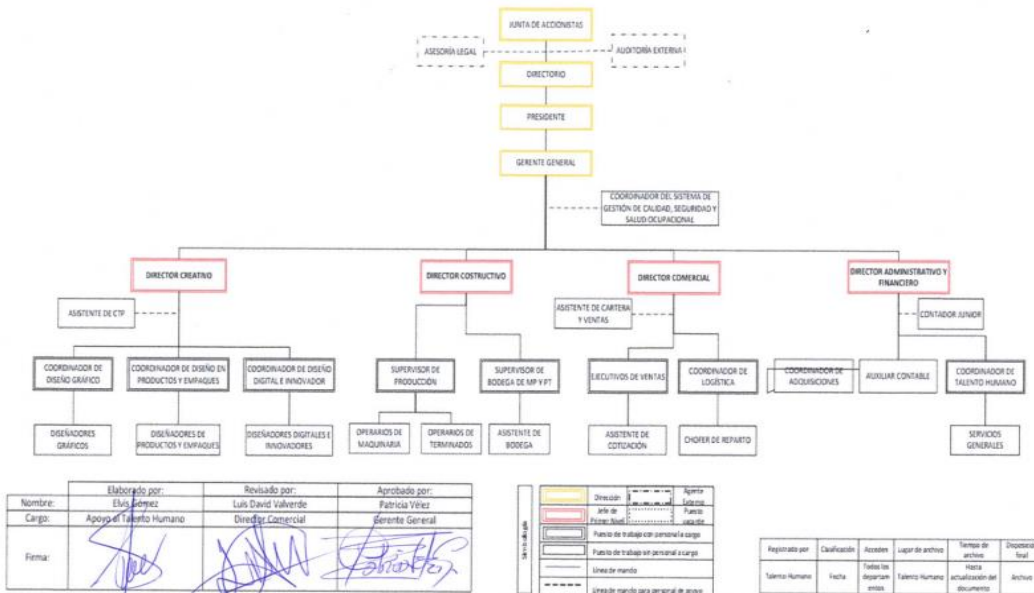
El día 24 de agosto de 2022 se realizó una visita a la Empresa Industrial Gráfica y se entregó el OFICIO No. AG-002 referente a la notificación de inicio de Auditoría, el mismo que contenía la solicitud de documentación entre las cuales se encontraba el Organigrama de la Empresa. El día 31 de agosto de 2022 se recibió el organigrama por parte de la Contadora.

El Organigrama se encuentra actualizado al 04 de julio del 2016, en donde la cabeza de la empresa se encuentra conformada por 4 altos mandos que son Junta de Accionistas, Directorio, presidente y Gerente General, y como complemento 3 departamentos externos: Asesoría, Auditoría y Coordinador de sistemas de seguridad. En la actualidad la esta estructura inicial se encuentra reducida en junta de accionistas y Gerente General.

En el segundo nivel se encuentran los directores: Creativo, constructivo, comercial y administrativo y financiero. Estos directores se redujeron en áreas que aunque cumplen prácticamente la misma función, se las reconoce cómo áreas: Diseño, Productiva, Comercial, Administrativa y Financiera.

En lo que se refiere al tercer nivel del organigrama presentado se pudo observar que se eliminó, y el último nivel quedó en donde se encuentra el segundo.

Figura A1
Organigrama de la Empresa Industrial Gráfica



Nota. Organigrama actualizado al 04 de Julio de 2016. Fuente: Empresa Industrial Gráfica

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 31 de agosto del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 04 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar

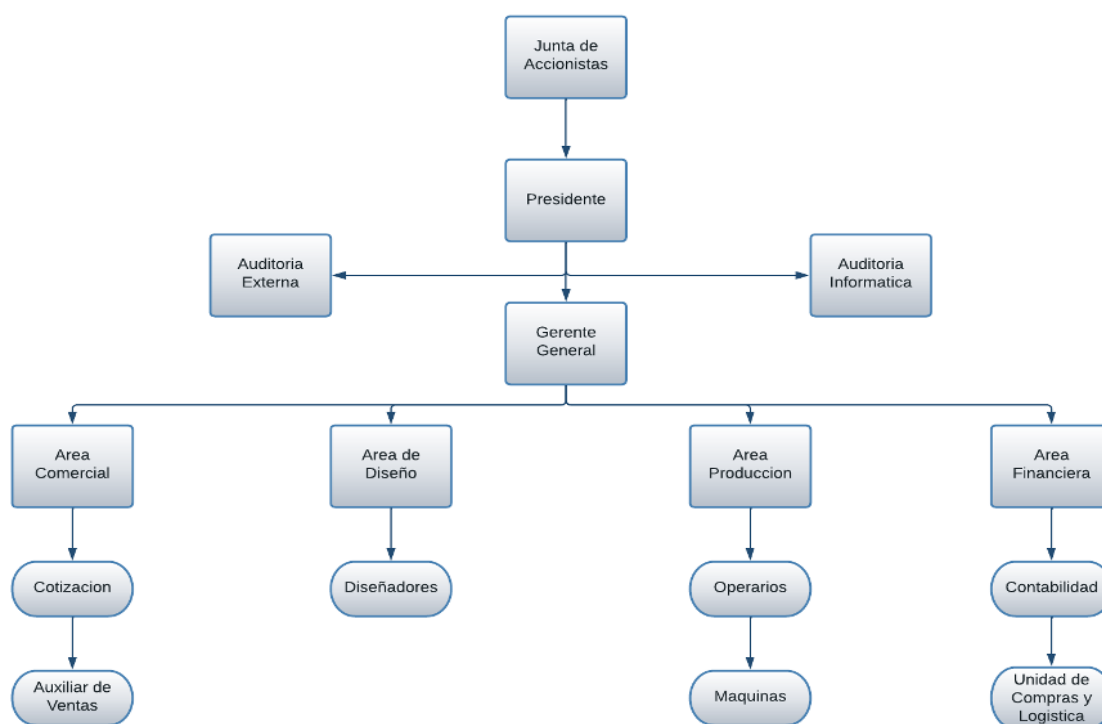
UCUENCA

Nombre del Papel de Trabajo	Diagrama de la Estructura Organizacional actual de la empresa.
Procedimiento	Elabore la estructura organizacional actual de la empresa.

De acuerdo a lo mencionado por la Gerente General en la entrevista preliminar Nro. 4, la empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Figura A2

Organigrama actual de la empresa industrial gráfica



Nota. Actualizado a septiembre de 2022. Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Henry Simbaña
 Fecha: 1 de septiembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 5 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Solicitar el manual de funciones y analizar su composición.

Procedimiento	Resumen de manuales de funciones.
---------------	-----------------------------------

El día 24 de agosto de 2022 se realizó una visita a la Empresa Industrial Gráfica y se entregó el OFICIO No. AG-002 referente a la notificación de inicio de Auditoría el mismo que contenía la solicitud de documentación entre las cuales se encontraba el Manual de Funciones de la empresa. El día 1 de agosto de 2022 se recibieron los manuales de funciones que se utilizan actualmente por parte de la Gerente General.

La empresa cuenta con cuatro manuales de Funciones: dos para el departamento comercial, uno para el departamento Administrativo y uno para el productivo:

1. Manual de Funciones División Comercial – Ejecutivo Comercial

Nombre del Cargo: Ejecutivo Comercial

Jefe Directo: Gerente General/Gerente Comercial

Supervisor: Coordinador Comercial

Objetivo: Construir un portafolio individual de clientes y negocios que permita un ingreso mensual a largo plazo e incrementar las ventas de la empresa cada año.

Entre las Actividades más importantes tenemos:

- Desarrollo de portafolio y crecimiento de ventas
- Realizar cotizaciones y verificar el presupuesto del cliente
- Presentar la prueba al cliente para aprobación de diseño y colores
- Comprobar la satisfacción del cliente
- Atender o visitar clientes
- Atender los reclamos de clientes
- Presentar resultados mensualmente

Reportes requeridos del cargo:

Reporte de Cuentas

Plan de relacionamiento

No se especifica el nivel de formación académica para el cargo.

2. Manual de Funciones División Comercial – Coordinador Comercial

Nombre del Cargo: Coordinador Comercial/ ya no existe este cargo

Jefe Directo: Gerente General/Gerente Comercial

Supervisor: Gerente General/Gerente Comercial

Supervisa a: Ejecutivo Comercial

Objetivos:

- Construir un portafolio propio de clientes y negocios que permita un ingreso mensual a largo plazo e incrementa las ventas de la empresa a través de su portafolio cada año.
- Apoyar y dirigir al equipo comercial con el objetivo de incrementar ventas en equipo.

Entre las Actividades más importantes tenemos:

- Solicitar a la gerencia la aprobación de cotizaciones de nuevos productos.
- Evaluar viabilidad y disponibilidad de información y herramientas para requerimientos.
- Verificar las necesidades del cliente.
- Monitorear el estado y emitir alertas en la ejecución de los trabajos dentro de producción.
- Dar seguimiento a las metas de desarrollo, construcción y estabilidad del portafolio de clientes.

Dar soporte a los ejecutivos comerciales en la búsqueda de nuevos clientes.

Reportes Requeridos del Cargo:

Reporte de visitas

Nivel de Formación académica:

Tercer nivel: Ing. Comercial, Industrial, Publicidad, Marketing, Ventas, Negocios o carreras afines.

Experiencia: 3 años

Área de Experiencia: Ventas, de preferencia en el sector de industria gráfica

3. Manual de Funciones División de Producción – Jefe de Producción

Nombre del Cargo: jefe de Producción

Jefe Directo: Gerente General

Supervisor: Gerente General

Supervisa a: Operarios de Maquinaria y Operarios de Terminados

Objetivo: Planificar, organizar, dirigir y controlar el flujo operacional y la continuidad de las actividades en el departamento de producción dentro de sus aspectos clave: planificación de actividades, disponibilidad de maquinaria, mantenimiento de planta y la gestión del personal.

Entre las Actividades más importantes tenemos:

- Seguimiento a la planificación semanal de producción
- Clasificar las órdenes de producción
- Socializar y retroalimentar planificación con el área de calidad.
- Mantener actualizados a los otros departamentos sobre información de producción
- Elaborar e interpretar indicadores de los procesos productivos.
- Elaborar reportes mensuales con indicadores de desempeño.
- Comunicar y aprobar las necesidades de horas extra.
- Capacitación e inducción de nuevo personal de planta.
- Elaborar plan de mantenimiento preventivo.
- Constatación física de inventarios junto con el área Administrativa Financiera.

Reportes Requeridos del Cargo:

Reporte mensual de gestión y planes de acción.

Reporte semanal de producción. (inicial y temporal)

Nivel de Formación académica:

Tercer nivel: Ingeniería de Producción, Industrial, Empresarial y afines.

Experiencia: de 0 a 1 año

Área de Experiencia: Supervisión y Jefaturas de Producción.

Existen tres manuales constituidos para los departamentos comercial, administración y producción, todos están desactualizados puesto que todos los cargos a excepción del ejecutivo comercial se han eliminado y las funciones se han integrado para que las cumpla una o varias personas a la vez, eliminando actividades. Faltan manuales para los departamentos de Compras, Diseño.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 1 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 5 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Entrevista al Gerente General.

Procedimiento	Entrevista a la gerente general sobre la Filosofía de Gestión de la empresa.
----------------------	--

Entrevista Preliminar Nro. 5

1. ¿Cuál es la misión y visión actual de la empresa?

A finales de 2019 se había actualizado completamente la misión y visión de la empresa, actualmente se maneja la misma visión la cual es: Prestar servicios integrales que cumplan con los requerimientos de clientes a través de nuestra alta gama de productos de la industria gráfica, brindando asesoría, innovación y calidad. Con un adecuado manejo de recursos generar crecimiento de nuestros trabajadores y usuarios a nivel local y nacional, así como réditos para nuestros accionistas, sin embargo, la visión actual de la empresa es completamente diferente a la planteada en 2019, ahora se mantiene en “sobrevivir” ya que abundan los problemas financieros, esta visión de sobrevivir operativamente y financieramente hasta febrero del 2024 es nuestro crucial objetivo.

2. ¿Bajo qué factores se determinó la misión y visión?

Antes de la pandemia se había realizado un trabajo exhaustivo a través de un Balanced Scorecard donde se analizó todos los factores determinantes y se pudo construir una visión y misión sólida, sin embargo ahora la visión se ha enfocado en no desaparecer y la misión aún es seguir brindando productos gráficos de calidad a los clientes.

3. ¿La empresa posee objetivos o metas específicas basados en la misión y visión?

Dentro de los objetivos está, recuperar la cuota de mercado en la medida de lo posible, tratar de tener la cuota de mercado de finales de 2019.

4. De acuerdo a la actualidad ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

Las fortalezas que tiene la empresa son: el tiempo que se ha mantenido la empresa en el mercado, la calidad del producto, la maquinaria que se tiene aunque la misma no se encuentra en su óptima condición ya que los costos de mantenimiento son altos, las personas que están este momento tienen un pensamiento colectivo, no trabajamos por intereses individuales sino por un bienestar en la empresa. Como debilidades podría mencionar la alta rotación del personal ya que los gastos de capacitación son muy altos, además de los errores que estos llegan a cometer también significan gastos adicionales, la falta de capital de trabajo también es uno de nuestros mayores problemas, la falta de credibilidad con los clientes debido al incumplimiento de tiempos de entrega, inhabilidad de participar en la contratación con sector público y las demandas laborales.

5. ¿Cuál es el horizonte de la planeación?

Actualmente la planificación estratégica definida en 2019 se estableció a mediano-largo plazo, todo lo que se ha planeado es para llegar a 2023.

6. ¿Existe un código de ética que ayude a la realización de lo planeado?

La empresa maneja el tema ético a través de los valores corporativos los cuales son: Respeto, Comunicación Clara y Honesta, Excelencia e Innovación, Evaluación Autocrítica, Integridad Laboral y Constancia y Disciplina.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 5 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 9 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar

Nombre del Papel de Trabajo	Conocimiento de la Empresa a través de las Herramientas de Gestión.
Procedimiento	Determinar la Matriz FODA; Matriz EFI y EFE; Matriz PEYEA y la Matriz BCG de la empresa.

Conocimiento de la Empresa a través de herramientas de gestión

De acuerdo a la información obtenida a través de Gerencia, la Planificación Estratégica y la observación, podemos determinar la siguiente información:

1. FODA

Figura A3

Matriz FODA



Nota. Matriz basada en la Empresa Industrial Gráfica. Fuente: Elaboración propia

2. Matriz PEYEA

Tabla A3

Valoración Fuerza Financiera

Criterio	Indicador	Valor	Análisis	Calificación
Liquidez	Razón Corriente	1,60	La empresa posee los activos suficientes para hacer frente a sus obligaciones	4
	Prueba Acida	0,82	La empresa depende en parte de sus inventarios para hacerle frente a sus obligaciones	4

UCUENCA

Apalancamiento	Razón Endeudamiento	0,63	El 63% de los activos depende de la deuda, el apalancamiento es alto	2
Rentabilidad	Margen Utilidad Neta	0,0019	Cada dólar de las ventas produce menos de un centavo de utilidad en el último periodo	1
	Rentabilidad sobre Activos	0,0007	Cada dólar del activo invertido produce menos de un centavo de rentabilidad en el último periodo	1
Promedio				2,4

Nota. Información basada en la Empresa Industrial Gráfica. Elaboración propia

Tabla A4

Valoración Ventaja Competitiva

Criterio	Análisis	Calificación
Portafolio de Productos	La empresa posee cerca de 30 tipos de productos diferentes que puede realizar de acuerdo a lo dispuesto por los clientes	-2
Calidad	Los acabados, materiales y diseño dan una excelente calidad a todos los productos de la empresa, principalmente los de editorial	-2
Experiencia en el Mercado	La empresa posee 41 años dentro del mercado ecuatoriano, pudiendo ver la transición del sector gráfico y conocer sus puntos más importantes	-2
Tecnología de Maquinarias	El proceso de producción maneja maquinarias de tecnología gama media/alta las cuales se mantienen a través de procesos de ajuste y medición	-2
Promedio		-2

Nota. Información basada en la Empresa Industrial Gráfica. Elaboración propia

Tabla A5

Valoración Ventaja Competitiva

ESTABILIDAD AMBIENTAL (FE)		
Criterio	Análisis	Calificación
Ambiente Social y Político del País	Las disconformidades sociales, la inacción del gobierno, la inseguridad y la incertidumbre de saber si existirán paros hacen que la planificación a mediano plazo sea difícil	-6
Cambios Tecnológicos	Altos desembolsos de capital para adquisición de nueva maquinaria, costos de mantenimiento y nuevos modelos que hacen más en menos tiempo.	-3
Situación Económica	La recuperación de la pandemia, las guerras comerciales y escasez de materia prima hacen que el mercado sea reducido y los costos aumenten	-5

PT14-
PR
3/6

Demanda	Los clientes desean grandes pedidos en tiempos irreales	-2
Promedio		-4

Nota. Información basada en la Empresa Industrial Gráfica. Elaboración propia

Tabla A6
Valoración Fuerza de la Industria

Criterio	Análisis	Calificación
Competencia	Existe nueva competencia con las imprentas RIMPE o de menor tamaño que poseen la ventaja de hacer pedidos más pequeños con capitales más reducidos	1
Aprovechamiento de Recursos	La materia prima necesaria es cada día más costosa, pero manejable	3
Estabilidad Financiera	La industria tiene problemas de liquidez y desorden organizacional que implican costos altos, alto apalancamiento y ventas contraídas	1
Digitalización	Los productos digitales son más comunes, reduciendo la demanda de los impresos	2
Promedio		1,75

Nota. Información basada en la Empresa Industrial Gráfica. Elaboración propia.

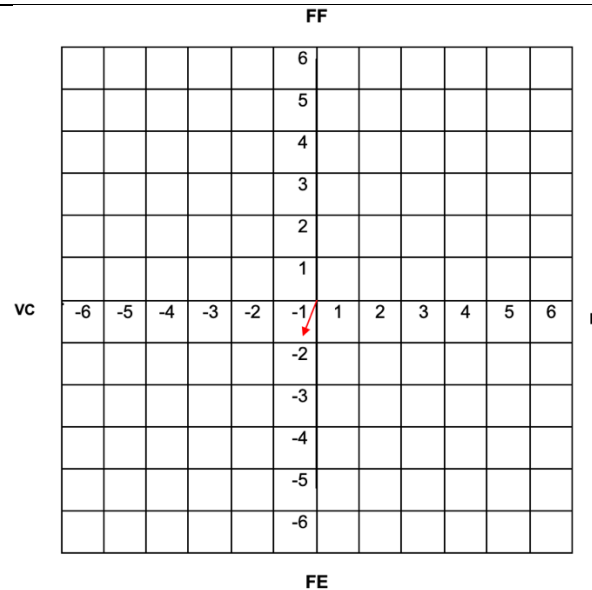
Tabla A6
Cálculo de Variables

Variables	Valoración
Fuerza Financiera (FF)	+2,4
Ventaja Competitiva (VC)	-2
Estabilidad del Ambiente (FE)	-4
Fuerza de la Industria (FI)	+1,75
	X: -0,25 / Y: -1,6

Nota. Elaboración propia

Figura A4
Matriz PEYEA

PT14-
PR
4/6



Nota. Matriz basada en información de la Empresa Industrial Gráfica. Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Estrategia Defensiva; la empresa debe concentrarse en superar sus debilidades y en evitar las amenazas.

3. Matriz BCG

Figura A5
Matriz BCG



Nota. Información basada en declaraciones de la Gerencia. Fuente: Elaboración propia

4. Matriz EFI – EFE

PT14-
PR
5/6

Tabla A7
Matriz EFI

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Asesoramiento al cliente	0,05	2	0,1
Atención Personalizada	0,05	3	0,15
Calidad del Producto	0,10	4	0,4
Capacidad de adaptación requerimientos del cliente	0,03	2	0,06
Experiencia en el Mercado	0,02	2	0,04
Tecnología en Maquinaria	0,10	3	0,3
Debilidades			
Falta de Procesos de Control	0,10	1	0,1
Alta Rotación del Personal	0,10	2	0,2
Pérdidas por reprocesos	0,05	2	0,1
Falta de normas en ciertos departamentos	0,05	4	0,2
Situación Financiera Grave	0,15	1	0,15
Sobrecarga de funciones	0,05	3	0,15
Incapacidad de Importación Directa	0,02	4	0,08
Demandas Laborales	0,05	2	0,1
Tiempos de entrega	0,08	2	0,16
Total	1,00		2,29

Nota. Elaboración propia.

Tabla A8
Matriz EFE

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Aumento del comercio electrónico con empaques para Delivery	0,10	3	0,3
Ubicación estratégica	0,02	1	0,02
Innovación en mantenimiento de maquinaria	0,05	2	0,1
Cambio en las regulaciones del IESS para el sector	0,05	2	0,1
Acuerdo Comercial con Guatemala de papel, y otros manufacturados	0,05	2	0,1
Amenazas			
Transición a Facturación Electrónica	0,10	1	0,1
Inestabilidad Social y Política del País	0,05	3	0,15
Precios de la competencia	0,05	1	0,05
Aumento de Imprentas de menor tamaño	0,10	2	0,2
Comunicación Digital	0,15	2	0,3
Avance Tecnológico Acelerado	0,03	3	0,09
Competencia Desleal	0,05	2	0,1
Aumento en los Precios de Materias Primas	0,10	1	0,1
Perdida de Fidelidad de los Clientes	0,10	3	0,3
Total	1,00		2,01

Nota. Elaboración propia.

Interpretación: La empresa es débil internamente y no se están aprovechando las oportunidades, además las amenazas pueden afectar de manera importante el gestionar de la empresa en el mediano-largo plazo.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 6 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 10 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

UCUENCA

Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Determine la normativa legal a la que se rige la empresa.
Procedimiento	Investigación de normas que rigen la industria gráfica.

PT15-
PR

1/1

La empresa Industrial Gráfica para llevar sus registros contables se rige bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Por otro lado la normativa legal a la que debe regirse son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Y demás reglamentos que determinen los organismos de control.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 6 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 10 de septiembre del 2022

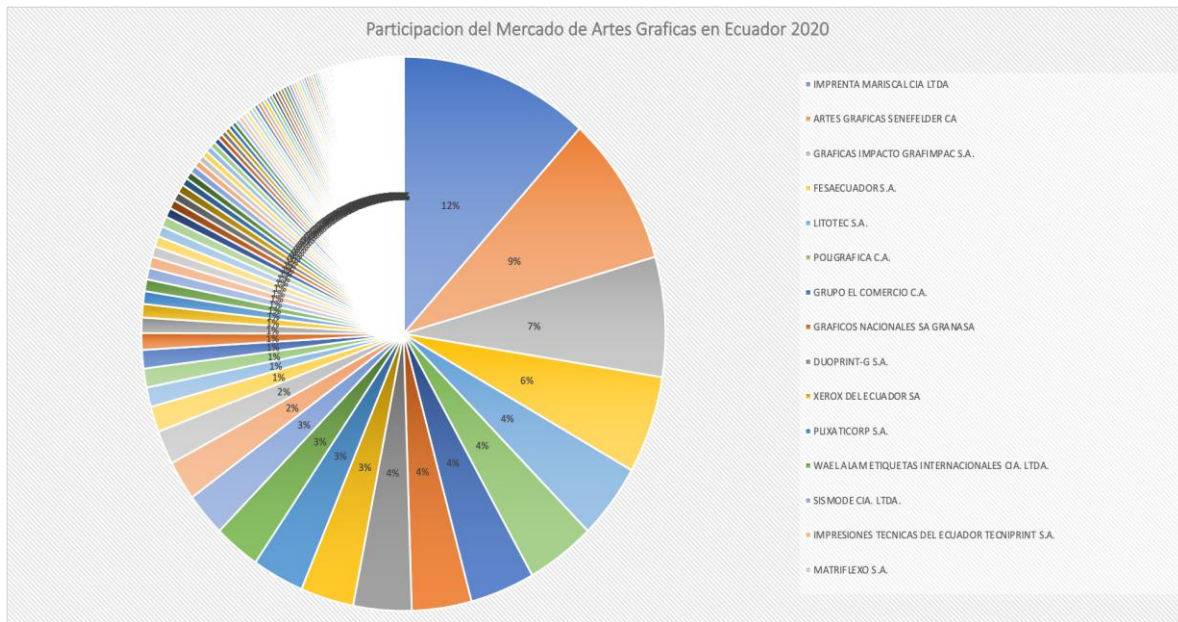
EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Análisis estadístico de posicionamiento de mercado.
Procedimiento	Revisar las estadísticas de posicionamiento en el mercado de la empresa.

Análisis de Posicionamiento de Mercado

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) elaborada por la INEC y utilizada para clasificar las empresas inscritas en la Superintendencia de Compañías, la Empresa Industrial Figura constituye una empresa del grupo económico C181, la cual está compuesta de 236 empresas registradas bajo la Superintendencia de Compañías. A continuación se presenta una tabla resumen de la participación de la competencia en el mercado de Ecuador según sus ventas del 2020:

Figura A6
Participación de Mercado de Artes Gráficas Ecuador 2020



Nota. Estados Financieros de Empresas del Sector Gráfico según la SUPERCIAS, 2021.

La empresa que domina el mercado de la imprenta en Ecuador es la Imprenta Mariscal Cía. Ltda. la cual abarca el mercado en un 12% con ventas anuales de 37'506.793,40 USD, le sigue la empresa Artes Figuras Senefelder C.A. con el 9% y la Figuras Impacto GRAFIMPAC CÍA. LTDA. La Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA. ocupa el puesto 50 dentro de la participación del mercado nacional.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 7 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 11 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Investigación de Indicadores de Mercado.
Procedimiento	Revisar los indicadores financieros asociados a la industria gráfica.

Indicadores Financieros del Mercado Gráfico

De acuerdo a la información obtenida en la Superintendencia de Compañías, para 2020 (sin información para 2021), los indicadores financieros asociados a la Industria Gráfica (C18 según el CIU) es la siguiente:

Tabla A9

Indicadores financieros del mercado gráfico

LIQUIDEZ CORRIENTE	1,46
PRUEBA ÁCIDA	1,17
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,68
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1,81
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	0,88
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	0,42
COBERTURA DE INTERESES	5,89
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1,14
APALANCAMIENTO	2,35
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,31
FORTALEZA PATRIMONIAL	0,15
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL CORRIENTE	0,81
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL NO CORRIENTE	1,05
APALANCAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO	1,28
ROTACIÓN DE CARTERA	3,45
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	3,32
ROTACIÓN DE VENTAS	0,97
PERIODO MEDIO DE COBRANZA CORTO PLAZO	102,91
PERIODO MEDIO DE PAGO CORTO PLAZO	200,74
IMPACTO GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	0,5477
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,0068
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	0,0022
MARGEN BRUTO	0,7497
MARGEN OPERACIONAL	0,0617
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	0,0042
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	0,1410
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,0083

UCUENCA

152 PT17-
PR
2/2

UTILIDAD OPERACIONAL/TOTAL DE ACTIVOS	0,0440
ROE	0,0064
ROA	0,0017

Nota. Información obtenida según SUPERCIAS, 2020. Elaboración Propia.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 7 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 11 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Observación del Plan Estratégico 2019
Procedimiento	Solicite al Gerente General la Planificación Estratégica 2019 implementada en la empresa

El día 24 de agosto de 2022 se realizó una visita a la Empresa Industrial Gráfica y se entregó el oficio No. AG-002 referente a la notificación de inicio de Auditoría, el mismo que contenía la solicitud de documentación entre las cuales se encontraba la Planificación Estratégica. El día 9 de septiembre de 2022 se recibió el Plan Estratégico por parte de la Gerente General. El Plan estratégico 2019 se centra en cuatro perspectivas de mejora, cada una subdividida en actividades con objetivos e indicadores a cumplir las cuales podemos observar a continuación:

Figura A7
Planificación Estratégica de la empresa, perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Límite de control inferior	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable	
FINANCIERO	1.- INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	Rendimiento sobre el Patrimonio	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \right)$		8%	Anual	Analista Financiero	
		Margen de Utilidad Bruta	$\left(\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \right)$		31%	Anual	Analista Financiero	
		Margen de Utilidad Operacional	$\left(\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \right)$		11%	Anual	Analista Financiero	
		Margen de Utilidad Neta	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \right)$		2%	Anual	Analista Financiero	
		Nivel de ventas	$\left(\frac{\text{Vtas reales por periodo}}{\text{Vta anual 2020 proyectada}} \right)$	7,26%	7,67%	Anual	Vendedor de Ruta	
		Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos clientes.	$\left(\frac{\text{Venta clientes nuevos periodo actual}}{\text{Ventas totales periodo actual}} \right)$	17,49%	18,49%	Trimestral	Analista Financiero	
	1.2.- Reducir costos a través de la materia prima y los reprocesos dados por repeticiones de trabajos.	Control de costes de la MP: papel, placas, tinta.		$\left(\frac{\text{Ventas Totales de la Línea Empaques/Editorial periodo actual}}{\text{Ventas total periodo actual}} \right)$			Anual	Asistente de Bodega
				$\left(\frac{\text{Costo mens de MP periodo actual} - \text{Costo mens de MP periodo anterior}}{\text{Costo mensual de MP periodo anterior}} \right)$				
		Porcentaje del Costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo.		$\left(\frac{\text{Costo mensual de material Repetido Período actual}}{\text{Costo Mensual Total de material despachado periodo actual}} \right)$	NA	1%	Anual	Analista Financiero

Nota: Foto tomada del Plan Estratégico 2019. Fuente: Empresa Industrial Gráfica.

Figura A8
Planificación Estratégica de la empresa, perspectiva clientes

- INCREMENTAR EL NÚMERO DE VENTAS							
CLIENTES	2.1.- Incrementar la cartera de clientes	Crecimiento del Número de clientes	$\# \text{ Clientes al final del periodo} - \# \text{ Clientes frecuentes del periodo}$	78	107	Trimestral	Coord. Ventas
		Nivel de Participación de mercado	$\left(\frac{\text{Cuota periodo actual} - \text{Cuota periodo anterior}}{\text{Cuota periodo anterior}} \right)$	26,70%	28,80%	Anual	Gerente
	2.2.- Incrementar la fidelidad del cliente	Porcentaje de Clientes perdidos	$\left(\frac{\# \text{ Clientes Final Periodo} - \text{ Clientes Nuevos del periodo}}{\# \text{ Clientes al Iniciar el Periodo}} - 1 \right) * 100$	-53%	-36%	Trimestral	Analista Financiero
		Porcentaje de Clientes ganados	$\left(\frac{\# \text{ Clientes Final Periodo}}{\# \text{ Clientes al Iniciar el Periodo} - \# \text{ Clientes perdidos}} - 1 \right) * 100$	54%	85%	Trimestral	Analista Financiero
	2.3.- Incrementar la presencia de la marca	Porcentaje de crecimiento de seguidores en redes sociales	$\left(\frac{\text{Seguidores del periodo actual}}{\text{Seguidores del periodo anterior}} - 1 \right) * 100$	12%	20%	Trimestral	Coord. Creativo
				12%	20%		
		Cumplimiento en la periodicidad de la publicación	$\left(\frac{\# \text{ de publicaciones reales en la red social evaluada en el último mes}}{\# \text{ publicaciones programadas en dicha red social}} \right)$	NA	100%	Mensual	Coord. Creativo
		Me gusta promedio por publicación	$\left(\frac{\text{Número de me gusta durante el último mes}}{\text{Total de publicaciones en ese periodo}} \right)$	NA	20	Mensual	Coord. Creativo
	2.4.- Incrementar la cartera de Productos y Servicios	Porcentaje de avance en el plan de productos pre-diseñados.	$\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el periodo actual}} \right)$	NA	100%	Mensual	Coord. Creativo Analista Financiero

Nota: Foto tomada del Plan Estratégico 2019. Fuente: Empresa Industrial Gráfica.

Figura A9

Planificación Estratégica de la empresa, perspectiva procesos internos

INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS							
PROCESOS INTERNOS	3.1.- Disminuir retrasos	Índice de retrasos	$\left(\frac{\# \text{ Trabajos entregados a tiempo}}{\text{Total de trabajos entregados}} \right)$	35%	27%	Annual	Coord. Logística
	3.3.- Reducir el nivel de desperdicios	Índice de desperdicios	$\left(\frac{\# \text{ Trabajos dañados en el periodo}}{\text{Total de trabajos en el periodo}} \right)$	NA	3%	Annual	Supervisor de Planta
	INCREMENTAR LA MAQUINARIA NUEVA E INNOVADORA						
	4.1.- Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo	% cumplimiento en el mantenimiento preventivo	$\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el periodo actual}} \right)$	NA	100%	Annual	Técnico
4.2.- Ejecutar un plan de adquisición de maquinaria	% cumplimiento en el plan de adquisición de maquinaria	$\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el periodo actual}} \right)$	NA	100%	Annual	Director Constructivo	

Nota: Foto tomada del Plan Estratégico 2019. Fuente: Empresa Industrial Gráfica.

Figura A10

Planificación Estratégica de la empresa, perspectiva procesos internos

DISMINUIR LAS BRECHAS DE DESEMPEÑO							
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	5.1.- Aumentar la retención de los empleados	Índice de rotación de personal	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ empleados que renunciaron}}{(\text{Personal al inicio del periodo} + \text{personal al final del periodo})/2} \right)$	NA	24%	Anual	Gerente
	5.2.- Incrementar la satisfacción laboral	Nivel de clima organizacional	$\left(\frac{\# \text{ empleados con riesgo alto/medio}}{\# \text{ empleados encuestados}} \right) * 100$	NA	10%	Anual	Gerente
	5.3.- Fortalecer las capacidades y competencias	Índice de Empleados capacitados	$\left(\frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \right)$	46%	56%	Anual	Gerente
		Índice de capacitaciones recibidas por el personal	$\left(\frac{\text{Número de capacitaciones periodo actual}}{\text{Número de capacitaciones proyectada 2020}} \right) *$	NA	100%	Anual	Gerente
MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA							
6.1.- Evaluar el uso del software interno	Nivel de satisfacción de usuarios del Sistema Andia	$\left(\frac{\# \text{ empleados satisfechos}}{\# \text{ empleados encuestados}} \right) * 100$	NA	70%	Semestral	Ingeniero en Sistemas	

Nota: Foto tomada del Plan Estratégico 2019

La planificación estratégica está enfocada en cuatro perspectivas: Financiero, Clientes, Procesos Internos y Desarrollo y Crecimiento. Cada uno tiene objetivos específicos y con respectivos indicadores y metas a cumplir. No se realizó una actualización para el 2021 por lo que los objetivos se mantuvieron.

Elaborado por: Miguel Zhañay
 Fecha: 9 de septiembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 13 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
 Auditoría de Gestión
 Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Determinar los indicadores de gestión a utilizar en la Auditoría.
Procedimiento	Diseño de cuadro de indicadores cuantitativos a utilizar en la auditoría

Tabla A10
Indicadores de gestión basado en los ingresos

Área Estratégica:		Rentabilidad	
Objetivo Estratégico:		Incrementar los ingresos a través de la diversificación de clientes.	
Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador	Área Responsable
Rendimiento Sobre Patrimonio	$\left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}\right)$	Eficacia	Financiera
Margen de Utilidad Bruta	$\left(\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}\right)$	Eficacia	Financiera
Margen de Utilidad Operacional	$\left(\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}\right)$	Eficacia	Financiera
Margen de Utilidad Neta	$\left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}\right)$	Eficacia	Financiera
Nivel de Ventas	$\left(\frac{\text{Ventas reales por período}}{\text{Vtas 2020 Proyectadas}}\right)$	Eficacia	Comercial
Porcentaje de los Ingresos procedentes de nuevos clientes	$\left(\frac{\text{Ventas clientes nuevos}}{\text{Ventas totales periodo}}\right)$	Eficacia	Comercial
Porcentaje de participación por línea de producto: empaques-impresos-editorial	$\left(\frac{\text{Vtas totales línea de prod.}}{\text{Ventas totales periodo}}\right)$	Eficacia	Comercial

Nota: Elaboración realizada a través de indicadores del plan estratégico de la Empresa Industrial Gráfica y de acuerdo al desarrollo de la planificación preliminar.

Tabla A11
Indicadores de Gestión enfocados en los el costo de Materias Primas

Área Estratégica:		Rentabilidad	
Objetivo Estratégico:		Reducir costos a través de la materia prima y los reprocesos dados por repeticiones de trabajos.	
Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador	Área Responsable
Control de Costes de la MP: papel, placas, tinta.	$\left(\frac{\text{Cto. Act. MP} - \text{Costo ante. MP}}{\text{Costo MP ante. periodo}}\right)$	Economía	Producción

UCUENCA

Porcentaje del Costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo.

$$\left(\frac{\text{Cto. Mat. Repetido. actual}}{\text{Cto. Total Mat. Despachado}} \right)$$

Economía

Financiera

Nota: Elaboración realizada a través de indicadores del plan estratégico de la Empresa Industrial Gráfica y de acuerdo al desarrollo de la planificación preliminar.

Tabla A12

Indicadores de Gestión basados en cartera de clientes

Área Estratégica:		Ventas	
Objetivo Estratégico:		Incrementar la cartera de clientes	
Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador	Área Responsable
Crecimiento del número de clientes.	# de clientes al final del periodo - # clientes frecuentes del periodo	Eficacia	Comercial
Nivel de Participación del Mercado	$\left(\frac{\text{Clients final} - \text{Clients nuevos}}{\text{Clients al iniciar el período} - 1} \right) * 100$	Eficacia	Administración

Nota: Elaboración realizada a través de indicadores del plan estratégico y de acuerdo al desarrollo de la planificación preliminar.

Tabla A13

Indicadores de Gestión basados en la fidelidad de los clientes.

Área Estratégica:		Número de Ventas	
Objetivo Estratégico:		Incrementar la fidelidad del cliente	
Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador	Área Responsable
Porcentaje de Clientes perdidos	$\left(\frac{\text{Clien. Final. P} - \text{Cient. Nuevo P.}}{\# \text{ Clientes al iniciar el per.}} - 1 \right) * 100$	Eficacia	Comercial
Porcentaje de clientes ganados	$\left(\frac{\# \text{ Clientes FInal Periodo}}{\# \text{ clientes. iniciar p} - \# \text{ clientes. perdidos}} - 1 \right) * 100$	Eficacia	Comercial

Nota: Elaboración realizada a través de indicadores del plan estratégico de la Empresa Industrial Gráfica y de acuerdo al desarrollo de la planificación preliminar.

Tabla A14

Indicadores de Gestión basados en eficiencia de procesos.

PT19-
PR
3/4

Área Estratégica:		Procesos Internos	
Objetivo Estratégico:		Incrementar la eficiencia de los procesos	
Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador	Área Responsable
Índice de retrasos	$\left(\frac{\text{Trabajos entregados a tiempo}}{\text{Total de trabajos entregados}} \right)$	Eficiencia	Producción
Índice de desperdicios	$\left(\frac{\text{Trabajos dañados en el periodo}}{\text{Total de trabajos en el periodo}} \right)$	Eficiencia	Producción

Nota: Elaboración realizada a través de indicadores del plan estratégico de la Empresa Industrial Gráfica y de acuerdo al desarrollo de la planificación preliminar.

Tabla A15

Indicadores de Gestión enfocados en la maquinaria

Área Estratégica:		Procesos Internos	
Objetivo Estratégico:		Incrementar la maquinaria nueva e innovadora	
Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador	Área Responsable
% de cumplimiento de plan de mantenimiento preventivo	$\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el periodo ac}} \right)$	Eficacia	Administración
% de cumplimiento del plan de adquisición de maquinaria	$\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado par ael period act}} \right)$	Eficacia	Administración

Nota: Elaboración realizada a través de indicadores del plan estratégico de la Empresa Industrial Gráfica y de acuerdo al desarrollo de la planificación preliminar.

Tabla A16

Indicadores de Gestión basados en el clima organizacional.

Área Estratégica:		Procesos Internos	
Objetivo Estratégico:		Mejorar el Clima organizacional	
Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador	Área Responsable
Índice de rotación de personal	$\left(\frac{\text{No de empleados que renunciaron}}{\text{Personal Inic. period} + \text{pernl final period..}} \right)$	Eficacia	Administración
Nivel de clima organizacional	$\left(\frac{\# \text{ empleados con riesgo alto/medio}}{\# \text{ de empleados encuestados}} \right)$	Eficacia	Administración
Índice de empleados capacitados	$\left(\frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \right)$	Eficacia	Administración
Índice de capacitaciones recibidas por el personal	$\left(\frac{\# \text{ capacitaciones periodo act.}}{\# \text{ capacitac proyectada}} \right) * 100$	Eficacia	Administración

UCUENCA

Nota: Elaboración realizada a través de indicadores del plan estratégico de la Empresa Industrial Gráfica y de acuerdo al desarrollo de la planificación preliminar.

Tabla A17

Indicador de Gestión basado en el software comercial.

Área Estratégica:		Comunicación Interna	
Objetivo Estratégico:		Evaluar el uso del software interno	
Indicador	Fórmula	Tipo de Indicador	Área Responsable
Nivel de satisfacción de usuarios del sistema Ancla	$\left(\frac{\#Empleados\ satisfechos}{\#empleados\ encuestados} \right) * 100$	Eficiencia	Comercial

Nota: Elaboración realizada a través de indicadores del plan estratégico de la Empresa Industrial Gráfica y de acuerdo al desarrollo de la planificación preliminar.

Elaborado por: Miguel Zhañay
 Fecha: 12 de septiembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 16 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapas de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Visite la Fábrica para conocer el proceso productivo.
Procedimiento	Descripción del proceso productivo.

PT20-
PR

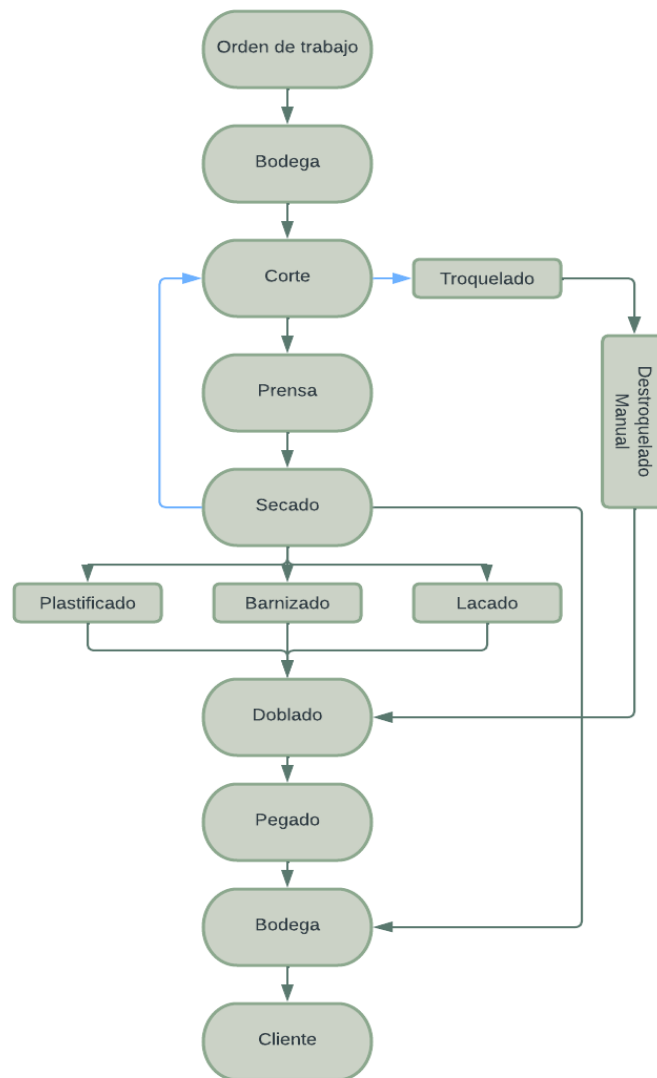
1/2

UCUENCA

Luego de realizar una visita y entrevistar a la encargada de producción se determinaron las siguientes etapas:

1. **Orden de Producción:** En esta etapa se determinan los requerimientos del cliente y las unidades a producir.
2. **Bodega:** Se encarga de despachar la materia prima a la etapa de corte de acuerdo a las requisiciones de la orden de trabajo.
3. **Corte:** Se corta el material de acuerdo a la orden de trabajo.
4. **Prensa:** Se procede a imprimir sobre los pliegos de materia prima.
5. **Secado:** Es el punto de división para diferentes procesos según el producto y especificaciones del cliente. Se espera a que la tinta se seque, el tiempo de secado dependerá de cada producto.
6. **Proceso de Troquelado:**
 - 6.1.1 **Corte:** luego del secado se manda a la cortadora para que prepare el material que ingresará a la troqueladora.
 - 6.1.2 **Troquelado:** Se realizan cortes o hendiduras de forma irregular que permiten formar figuras sobre el material.
 - 6.1.3 **Des troquelado Manual:** El personal de producción corta manualmente las figuras formadas por la troqueladora.
7. **Lacado:** Se aplica la laca sobre la superficie del papel.
8. **Barnizado:** Se aplica barniz sobre la superficie del papel, dando un efecto de brillo.
9. **Doblado:** Se utilizan máquinas dobladoras para que dejen el material de acuerdo a las especificaciones dadas por el cliente.
 - 9.1 **Grapado:** En caso de ser productos que necesiten graparse, pasan a la máquina de grapado.
10. **Pegado:** En caso de productos que necesitan pegarse, como libros o folletos.
11. **Bodega y Despacho:** El producto final está listo para ser despachado, se realiza un control para ver que se cumpla con las especificaciones del cliente.

Figura A11
Proceso de producción



Nota: Elaboración Propia basada en la vista a la fábrica de la Empresa Industrial Gráfica

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 13 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 17 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Entrevista al jefe de Producción.
Procedimiento	Entrevistar al jefe Comercial sobre las actividades que desarrollan en su área.

Entrevista Preliminar Nro. 6

1. ¿Qué actividades realiza en su departamento?

Esta área se ocupa de hacer todos los pedidos de los clientes, en una cadena de producción el cual involucra bodega con el despacho de los materiales, cortados para darle el tamaño adecuado, también se realiza lo que es el prensado, pegado, lacado, barnizado o plastificado del producto para luego doblarlos y despacharlos.

2. ¿Cómo es el proceso general de funcionamiento del departamento?

Entra a diseño como verificación de datos, con todo el material que el cliente trae, se realiza los diseños, se hace una prueba de color, el cliente da el visto bueno y en ese momento pasamos a un documento llamado orden de producción. Ya en producción se da 3 copias; 1 a bodega para despachar el material para enviar a cortar, la supervisora ajusta la cadena de impresión fechas de entrega y organiza. Luego con todo el material cortado el prensista procede a la impresión y luego se añade los detalles de lacado, barnizado, plastificado. Si es flyers se da los dobles, si es un empaque físico se corta nuevamente para troquelar los impresos y manualmente se des troquelar, va a pegado y terminados.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 14 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 17 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Entrevista al jefe Comercial.
Procedimiento	Entrevistar al jefe Comercial sobre las actividades que desarrollan en su área.

Entrevista Preliminar Nro. 7

1. ¿Qué actividades realiza en su departamento?

Principalmente se realiza lo que es la cotización de productos a producir, visita a clientes y potenciales clientes, ventas a través de internet o llamadas, organización de pedidos y verificación de datos de pedidos de los clientes, atención al cliente en general.

2. ¿Qué realiza en la cotización del producto?

Se realiza lo que es la presupuestación del trabajo que desea el cliente de acuerdo a sus requerimientos, diseños y cantidad, se lo hace a través de un sistema Cotizados que se desarrolló en la empresa en donde se ingresan los datos para dar con un valor final para su pedido.

3. ¿Qué realiza en la visita a los clientes?

Se da para realizar una gestión personalizada al cliente donde ellos solicitan una visita de nuestra parte para darles a conocer nuestro producto y así poder trabajar con ellos.

4. ¿Qué realiza en ventas a través de internet o llamadas?

Se da cuando a través del número de la empresa, e-mail o WhatsApp, los clientes solicitan información sobre un producto que necesitan, se lo realiza a través de un pequeño cuestionario para ir recopilando y armando el producto que ellos quieren y se les da un valor.

5. ¿Qué realiza en la verificación de datos de los pedidos?

Se confirma que las necesidades y requerimientos del cliente estén correctos, tanto en su diseño, tamaño y cantidad, esta información es necesaria para contactar con el área de diseño y que ellos armen el producto que el cliente desea y así nosotros poder contar con toda la información correcta y producir el producto.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 14 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 17 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapas de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Entrevista al jefe financiero.
Procedimiento	Entrevistar al jefe financiero sobre las actividades que desarrollan en su área.

Entrevista Preliminar Nro. 8

1. ¿Qué actividades realiza en su departamento?

Aquí se realizan las siguientes actividades: Contabilidad, Gestión de Cartera, Gestión del Flujo de Caja y Manejo de Recursos Humanos.

2. ¿Qué realiza en Contabilidad?

Se realiza toda la parte operativa y de registros contables, al final. Se hace la parte tributaria, conciliación de cuentas y declaraciones.

3. ¿Qué realiza en Gestión de Cartera?

Se hace gestión y seguimiento de cobranza y su facturación, se lleva a cabo a través de departamento comercial el cual emite las órdenes de cotización y detalle de pago. La recuperación de cartera se hace semanalmente de acuerdo a los términos de pago estipulados con los clientes.

4. ¿Qué realiza en Gestión del Flujo de Caja?

Se maneja los tiempos de cobro y pago con los clientes, debido a los problemas de liquidez de la empresa, se debe gestionar todo lo referente a los pagos para que la empresa tenga los fondos suficientes para seguir operando.

5. ¿Qué realiza en Manejo de Recursos Humanos?

Se hace el reclutamiento y preselección del personal. Cuando se ha elegido o ingresa un nuevo empleado se hace todo el formalismo desde el registro en la empresa, el Ministerio de Trabajo, IESS, etc. También se siguen con la elaboración y pago de roles, trámites de desvinculación de la empresa como actas de finiquito. También se supervisa las horas faltantes y horas extra.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 15 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 20 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Entrevista al jefe de Diseño
Procedimiento	Entrevistar al jefe de Diseño sobre las actividades que desarrollan en su área

Entrevista Preliminar Nro. 9

1. ¿Qué actividades realiza en su departamento?

Se realizan todo lo que es el proceso de preprensa, esto incluye lo que es la depuración de archivos, pruebas de color, revisión de colores, maquetas de armados para prensa final y diseños simples, no se realiza nada de ilustración y fotografía.

2. ¿Cómo es el proceso general de funcionamiento del departamento?

Departamento comercial informa lo que hay que hacer a este departamento, se hace una prueba de color y se envía al cliente la prueba de color o maqueta prototipo, Departamento Comercial convierte los datos a producción, ellos reciben la orden de producción y transforma el armado para placa, se hace el armado se envía a comercial para que saquen las placas o impriman, se imprime y desde ófset o terminados se van resolviendo las dudas de producción. Diseño es un departamento externalizado.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 16 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 20 de septiembre de 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Solicitar la nómina de la empresa en el periodo actual y periodo auditado y determinar los cargos existentes en la empresa.
Procedimiento	Revisión y resumen de nóminas

El día 24 de agosto de 2022 se realizó una visita a la Empresa Industrial Gráfica y se entregó el OFICIO No. AG-002 referente a la notificación de inicio de Auditoría, en el mismo también se solicitó la nómina de empleados. El 19 de septiembre de 2022 la contadora facilitó las Nóminas del personal a partir del año 2020.

Se pudo observar que en enero del año 2020 constaban de una nómina de 70 personas. Siendo los más importantes una Gerente, tres jefes departamentales (compras, diseño, producción), un financiero, un contador y un encargado de facturación como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla A18

Resumen Nómina 2020.

Cargos	No de responsables
Asistentes	22
Bodega	1
Chofer	1
Contador	1
Diseño	8
Financiero	1
Facturación	1
Gerencia	1
Jefes	3
Operarios	26
Recepción	1
Vendedores	4
TOTAL	70

Nota: Resumen tomado de la nómina de la Empresa Industrial Gráfica.

En diciembre del 2020 la nómina se redujo a 39. Lo más relevante es la renuncia de la contadora general, quedando como responsable la asistente contable.

Para diciembre del 2021 el personal se redujo a 12 personas. Y finalmente para octubre de 2022 la nómina queda de 10 personas.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 19 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 23 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Entrevista a la Gerente General sobre procesos de contratación.
Procedimiento	Entrevistar a la Gerente General o encargado sobre los procesos de contratación de personal.

Entrevista Preliminar Nro. 10

1. ¿Existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?

No existe un documento como tal ya que el proceso de selección de personal no es un proceso complejo, es bastante simple.

2. ¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la empresa?

No tenemos fuentes de reclutamiento definidas como tal, estas pueden variar, desde recomendaciones de personas cercanas hasta publicaciones en medios de comunicación como redes sociales o el periódico.

3. ¿Quién es el encargado de seleccionar o reclutar nuevo personal?

La Gerente es quien se encarga de aquello, recepta las carpetas u hojas de vida, se evalúan, para los procesos de producción se los mantiene de planta 1 mes y si rinde se contrata, para los demás puestos se realiza un test de conocimientos.

4. ¿Qué competencias se necesitan para trabajar dentro de la empresa?

Formación, que es vital en la mayoría de procesos que se manejan aquí dentro de la empresa, en segundo lugar la experiencia, si poseen la adecuada es muy probable que se contrate y además predisposición a aprender, entender que el ambiente laboral es flexible y estas nuevas personas deben adaptarse a los entornos cambiantes.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 20 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 24 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Solicitar la nómina de accionistas que conforman el directorio de la empresa
Procedimiento	Indagación en sitios web gubernamentales

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías se obtuvo la siguiente información:

Tabla A19

Accionistas de la Empresa Industrial Gráfica.

Razón social	Empresa Industrial Gráfica		
Dirección	Parque Industrial		
Expediente	30485		
RUC	xxxxxxxxxxxx		
Año	2020		
Identificación	Nombre	Nacionalidad	Valor
xxxxxxxx	Accionista 1	Colombiana	4.245,00
xxxxxxxx	Accionista 2	Ecuatoriana	8.500,00
xxxxxxxx	Accionista 3	Ecuatoriana	4.415,00
xxxxxxxx	Accionista 4	Ecuatoriana	3.282,00
xxxxxxxx	Accionista 5	Ecuatoriana	3.566,00
xxxxxxxx	Accionista 6	Ecuatoriana	1.415,00
xxxxxxxx	Accionista 7	Ecuatoriana	5.662,00
xxxxxxxx	Accionista 8	Ecuatoriana	6.565,00
TOTAL			37.650,00

Nota: Lista tomada de la Superintendencia de Compañías, los nombres fueron omitidos a petición de la Empresa Industrial Gráfica.

La Empresa Industrial Gráfica cuenta con 8 accionistas, siendo la que más aportó la accionista 8, misma que ejerce la función de Gerente General.

Elaborado por: Miguel Zhañay
 Fecha: 21 de septiembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 25 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
 Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Análisis Financiero de la Empresa Industrial Gráfica.
Procedimiento	Analice los Estados Financieros de la empresa para los periodos 2020-2021.

Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2020 y 2021

Tabla A20

Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2020 y 2021.

Descripción	2019	2020	2021	Var.R elativ a (2019 - 2021)	Var.A bsolu ta (2019- 2021)
ACTIVO	1.764.382,68	1.722.450,76	1.753.016,25	-0,64%	-11.366,43
ACTIVO CORRIENTE	956.203,13	853.137,54	860.542,72	10,00%	95.660,41
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	6.229,62	1.740,50	24.414,37	291,91%	18.184,75
CAJA	3.325,67	403,94	836,75	-74,84%	-2.488,92
Caja General	3.000,00	2,46	824,08	-72,53%	-2.175,92
Caja Chica Adquisiciones	55,43	339,89	12,67	77,14%	-42,76
Caja Chica Administración	220,84	18,52	-	100,00%	220,84
Caja chica facturación	49,40	43,07	-	100,00%	-49,40
INSTITUCIONES FINANCIERAS	2.903,95	1.336,56	23.577,62	711,92%	20.673,67
BP	2.003,06	-	-	0,00%	0,00
BPR	-	-	-	0,00%	0,00
BA	172,36	389,07	-	100,00%	172,36
BB	122,02	253,54	280,02	129,49%	158,00
BJ	-	193,95	1.216,98	#iDIV/0!	1.216,98

UCUENCA

CC	606,51	-	19.080,62	100,00%	18.474,11
Transferencias Interbancarias Internas	-	500,00	3.000,00	#iDIV/0!	3.000,00
ACTIVOS FINANCIEROS	334.283,06	278.797,16	317.742,19	-4,95%	-16.540,87
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	294.742,29	204.070,94	193.404,72	-34,38%	-101.337,57
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	294.742,29	204.070,94	193.404,72	-34,38%	-101.337,57
Cientes Corporativos	17.570,04	65.767,24	50.523,32	187,55%	32.953,28
Cientes Empresa Pública	13.582,88	641,41	4.376,25	-67,78%	-9.206,63
Cientes Frecuentes	62.164,14	40.259,16	44.260,86	-28,80%	-17.903,28
Cientes Varios	164.256,10	61.143,71	54.962,02	-66,54%	-109.294,08
Cientes de difícil Recuperación	4.929,36	4.950,66	9.968,94	102,24%	5.039,58
Cientes Trámites en Juicios Legales	25.663,33	25.663,33	25.663,33	0,00%	0,00
Cheques por depositar	6.576,44	5.645,43	3.650,00	-44,50%	-2.926,44
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	-	3.716,69	16.535,77	100,00%	16.535,77
V G P L	-	-	11.616,50	100,00%	11.616,50
V L D	-	872,69	-	0,00%	0,00
J E T P	-	2.844,00	4.919,27	100,00%	4.919,27
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	54.887,55	86.356,31	123.267,23	124,58%	68.379,68
OTRAS CUENTAS POR COBRAR PROVEEDORES	14.074,53	9.384,76	7.684,73	-45,40%	-6.389,80
Otras cuentas por cobrar varias	2.855,67	2.901,92	826,65	-71,05%	-2.029,02
G H	11.218,86	6.482,84	4.670,43	-58,37%	-6.548,43
Otras CX Cobrar Garantía Servicio C	-	-	2.187,65	100,00%	2.187,65

UCUENCA

OTRAS CUENTAS POR COBRAR PERSONAL	700,00	44,00	115.58 2,50	1641 1,79 %	114.8 82,50
Prestamos empleados	700,00	44,00	115.58 2,50	1641 1,79 %	114.8 82,50
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	40.113,02	76.927,55		- 100,0 0%	- 40.11 3,02
Otras cuentas por cobrar de la empresa	40.113,02	76.927,55		- 100,0 0%	- 40.11 3,02
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	- 15.346,78	- 15.346,78	- 15.465,53	0,77 %	- 118,75
(-) Provisión Cuentas Incobrables	- 15.346,78	- 15.346,78	- 15.465,53	0,77 %	- 118,75
INVENTARIOS	517.58 3,62	458.52 5,33	420.42 2,13	- 18,77 %	- 97.16 1,49
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	71.099,01	55.543,93	26.499,00	- 62,73 %	- 44.60 0,01
Inventario Materia Prima Suministros	71.099,01	55.543,93	26.499,00	- 62,73 %	- 44.60 0,01
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	314.54 0,84	266.67 3,82	266.67 3,31	- 15,22 %	- 47.86 7,53
Inventario de Productos en Proceso	314.54 0,84	266.67 3,82	266.67 3,31	- 15,22 %	- 47.86 7,53
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	9.151,62	7.621,59	4.087,98	- 55,33 %	- 5.063,64
Inventario de materiales para la producción	9.151,62	7.621,59	4.087,98	- 55,33 %	- 5.063,64
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	117.95 8,81	123.55 3,58	118.65 3,16	0,59 %	694,35
Inventario de Producto Terminado Producidos por la Empresa	117.95 8,81	123.55 3,58	118.65 3,16	0,59 %	694,35
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	4.833,34	5.132,41	4.508,68	- 6,72 %	- 324,66
Inventario Repuestos, Herramientas y Otros	4.530,19	4.858,64	4.367,90	- 3,58 %	- 162,29
Inventario Suministros Oficina	303,15	273,77	140,78	- 53,56 %	- 162,37
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	60.328,25	57.492,13	67.557,22	11,98 %	7.228,97

PT28-
PR

3/30

UCUENCA

SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	3.540,64	1.512,05	-	-	100,00%	-	3.540,64
Seguros Bienes Inmuebles	2.409,22	1.017,50	-	-	100,00%	-	2.409,22
Seguros Bienes Muebles	1.131,42	494,55	-	-	100,00%	-	1.131,42
ANTICIPOS A PROVEEDORES	6.990,54	32.592,34	40.404,83	477,99%		33.414,29	
Anticipo a proveedores	6.990,54	32.592,34	40.404,83	477,99%		33.414,29	
Anticipo a Proveedores del Exterior	-	-	-	0,00%		0,00	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	3.119,24	618,83	1.508,43	-	51,64%	-	1.610,81
Anticipo a Empleados	3.119,24	618,83	1.508,43	-	51,64%	-	1.610,81
GASTOS ANTICIPADOS	46.677,83	22.768,91	25.643,96	-	45,06%	-	21.033,87
Seguros Pagados por Anticipados	29,75	-	21.582,57	100,00%		21.552,82	
Pagos Anticipados	46.648,08	20.824,31	1.444,54	-	96,90%	-	45.203,54
Intereses por Devengar T/C D		824,66	2.314,18	100,00%		2.314,18	
Intereses por Devengar T/C VT		1.119,94	302,67	100,00%		302,67	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	37.778,58	56.582,42	30.406,81	-	19,51%	-	7.371,77
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	-	12.723,45	1.888,39	100,00%		1.888,39	
IVA en Compras	-	9.704,87	-	0,00%		0,00	
IVA retenido clientes	-	3.018,58	-	0,00%		0,00	
Crédito Tributario IVA	-	-	1.888,39	100,00%		1.888,39	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	30.267,24	36.347,63	21.007,08	-	30,59%	-	9.260,16
Imp. Renta retenido por clientes	30.266,40	36.346,79	21.006,24	-	30,60%	-	9.260,16
Imp. Renta retenido por Rend. Financieros	0,84	0,84	0,84	0,00%		0,00	
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	7.511,34	7.511,34	7.511,34	0,00%		0,00	

PT28-
PR
4/30

Impuesto a la Salida de Divisas	7.511,3 4	7.511,3 4	7.511,3 4	0,00 %	0,00
ACTIVO NO CORRIENTE	808.17 9,55	869.31 3,22	892.47 3,53	10,43 %	84.29 3,98
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	2.420.6 37,89	2.455.5 10,34	2.478.6 70,65	2,40 %	58.03 2,76
INSTALACIONES	-	35.407, 24	58.567, 55	100,0 0%	58.56 7,55
Instalaciones y adecuaciones nueva Planta	-	35.407, 24	58.567, 55	100,0 0%	58.56 7,55
MUEBLES Y ENSERES	12.104, 64	12.104, 64	12.104, 64	0,00 %	0,00
Muebles y Enseres	10.194, 09	10.194, 09	10.194, 09	0,00 %	0,00
Equipos de Oficina	1.910,5 5	1.910,5 5	1.910,5 5	0,00 %	0,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.262.6 17,05	2.279.9 35,05	2.279.9 35,05	0,77 %	17.31 8,00
Maquinarias y Equipos	2.262.6 17,05	2.279.9 35,05	2.279.9 35,05	0,77 %	17.31 8,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	73.486, 99	73.486, 99	73.486, 99	0,00 %	0,00
Equipo de Computación	73.486, 99	73.486, 99	73.486, 99	0,00 %	0,00
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	72.429, 21	54.576, 42	54.576, 42	- 24,65 %	- 17.85 2,79
Vehículos	72.429, 21	54.576, 42	54.576, 42	- 24,65 %	- 17.85 2,79
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	- 1.620.2 74,22	- 1.614.2 66,00	- 1.614.2 66,00	- 0,37 %	- 6.008, 22
Dep. Acum. Muebles y Enseres	- 4.825,9 5	- 4.825,9 5	- 4.825,9 5	- 0,00 %	- 0,00
Dep. Acum. Maquinarias y Equipos	- 1.532.2 89,32	- 1.532.2 89,32	- 1.532.2 89,32	- 0,00 %	- 0,00
Dep. Acum. Equipo de Computación	- 48.711, 32	- 48.711, 32	- 48.711, 32	- 0,00 %	- 0,00
Dep. Acum. Vehículos - Equipo de Transporte	- 32.552, 70	- 26.544, 48	- 26.544, 48	- 18,46 %	- 6.008, 22
Dep. Acum. Equipos de Oficina	- 1.894,9 3	- 1.894,9 3	- 1.894,9 3	- 0,00 %	- 0,00
ACTIVO INTANGIBLE	7.815,8 8	28.068, 88	28.068, 88	259,1 3%	20.25 3,00
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	39.247, 20	59.500, 20	59.500, 20	51,60 %	20.25 3,00

PT28-
PR

5/30

UCUENCA

Licencias	15.110,00	15.110,00	15.110,00	0,00 %	0,00
Software Administrativo Contable	24.137,20	24.137,20	24.137,20	0,00 %	0,00
Software Cotizador Ventas	-	20.253,00	20.253,00	100,00 %	20.253,00
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	-31.431,32	-31.431,32	-31.431,32	0,00 %	0,00
Amortización de Licencias	-7.294,12	-7.294,12	-7.294,12	0,00 %	0,00
Amortización de Software Administrativo Contable	-24.137,20	-24.137,20	-24.137,20	0,00 %	0,00
PASIVO	1.046.999,25	1.091.587,62	1.120.143,55	6,99 %	73.144,30
PASIVO CORRIENTE	505.746,02	474.928,09	534.558,91	5,70 %	28.809,89
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	270.017,51	271.410,29	254.710,02	-5,67 %	-15.307,49
LOCALES	270.017,51	271.410,29	254.710,02	-5,67 %	-15.307,49
Proveedores	269.672,39	269.910,84	95.333,86	-64,65 %	-174.338,53
Cuentas por Pagar Servicios EM	-	1.499,45	1.551,62	100,00 %	1.551,62
Cuentas por Pagar Servicios ET	-	-	147,45	100,00 %	147,45
Proveedores Documentados (Ch. P)	345,12	-	155.450,20	100,00 %	155.105,08
Cuentas por Pagar Servicios C S	-	-	753,82	100,00 %	753,82
Comisiones por Pagar a Terceros	-	-	1.473,07	100,00 %	1.473,07
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	114.192,38	81.092,97	132.108,68	15,69 %	17.916,30
LOCALES	114.192,38	81.092,97	132.108,68	15,69 %	17.916,30
Préstamo P C.P.	49.674,93	8.459,73	23.123,21	-53,45 %	-26.551,72
Préstamo Bco. A C.P.	5.176,99	-	3.399,86	100,00 %	-1.777,13
Préstamo C. F N C. P	-	-	42.716,51	100,00 %	42.716,51
Tarjeta Visa B. P	10.057,51	12.449,42	14.536,23	44,53 %	4.478,72
Tarjeta A E B. G	3.679,30	8.133,58	14.488,36	293,78 %	10.809,06

PT28-
PR
6/30

Tarjeta V Titanium B P	10.393,79	16.779,27	744,41	-92,84%	-9.649,38
Tarjeta D C	16.246,61	18.250,79	16.163,40	-0,51%	-83,21
Tarjeta V B P	18.963,25	14.271,78	16.936,70	10,69%	2.026,55
Tarjeta M B P	-	2.748,40	-	0,00%	0,00
PROVISIONES	3.391,81	3.793,21	2.422,84	-28,57%	-968,97
LOCALES	3.391,81	3.793,21	2.422,84	-28,57%	-968,97
Provisión Agasajos Empleados	1.152,24	-	-	0,00%	-1.152,24
Provisión Servicios Profesionales	620,00	1.106,50	-	-100,00%	-620,00
Provisión Servicios Básicos	1.605,17	917,21	-	-100,00%	-1.605,17
Provisión Servicios Transporte	14,40	-	-	0,00%	-14,40
Provisión Mantenimiento Equipo y Maquinaria	-	-	1.869,99	100,00%	1.869,99
Provisión Intereses Financieros Terceros	-	-	-	0,00%	0,00
Provisiones Varias	-	1.769,50	552,85	100,00%	552,85
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	99.444,87	96.378,65	116.563,81	17,21%	17.118,94
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	20.239,56	40.719,80	19.360,64	-4,34%	-878,92
TRIBUTOS POR PAGAR DE LA EMPRESA (IVA)	14.839,48	37.176,25	16.981,61	14,44%	2.142,13
IVA en Ventas	-	12.752,43	-	0,00%	0,00
IVA por pagar mes	178,40	12.027,03	4.853,03	2620,31%	4.674,63
IVA por pagar prox. Mes	14.253,66	8.077,82	8.936,25	-37,31%	-5.317,41
Retención de IVA a Proveedores	407,42	4.318,97	3.192,33	683,55%	2.784,91
TRIBUTOS POR PAGAR DE LA EMPRESA (IR)	1.256,94	3.543,55	2.379,03	89,27%	1.122,09
Retención Renta a Proveedores	1.169,51	3.412,33	2.247,81	92,20%	1.078,30

PT28-
PR

7/30

UCUENCA

Retención Renta a Empleados	87,43	131,22	131,22	50,09 %	43,79
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	4.143,14	-	-	0,00 %	- 4.143,14
Impuesto a la Renta por Pagar	4.143,14	-	-	0,00 %	- 4.143,14
OBLIGACIONES CON EL IESS	10.593,39	9.320,04	26.828,62	153,2 6%	16.23 5,23
OBLIGACIONES LABORALES	7.678,46	6.766,47	22.393,67	191,6 4%	14.71 5,21
Aporte Individual IESS por Pagar	3.087,01	2.018,05	3.414,25	10,60 %	327,2 4
Aporte Patronal IESS por Pagar	3.969,03	4.398,28	4.389,69	10,60 %	420,6 6
Fondo de Reserva IESS por Pagar	622,42	350,14	587,92	- 5,54 %	- -34,50
Obligaciones IESS C/P	-	-	14.001,81	100,0 0%	14.00 1,81
VALORES RETENIDOS EMPLEADOS	2.914,93	2.553,57	4.434,95	52,15 %	1.520, 02
Préstamos Hipotecarios IESS por Pagar	1.534,13	885,84	980,00	- 36,12 %	- 554,1 3
Prestamos Quirografarios IESS por Pagar	1.380,80	1.667,73	3.454,95	150,2 1%	2.074, 15
BENEFICIOS DE LEY PERSONAL EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA	68.611,92	46.338,81	70.374,55	2,57 %	1.762, 63
VALORES DEVENGADOS	47.316,57	29.355,73	53.234,81	12,51 %	5.918, 24
Sueldos por Pagar	39.869,70	26.104,01	24.171,41	- 39,37 %	- 15.69 8,29
Liquidaciones Por Pagar	7.446,87	3.251,72	23.099,46	210,1 9%	15.65 2,59
Jubilación Patronal por Pagar	-	-	3.464,38	100,0 0%	3.464, 38
Decimos de Jubilación por Pagar	-	-	2.499,56	100,0 0%	2.499, 56
CONSUMOS PERSONAL CONVENIOS EMP.	914,76	671,34	631,70	- 30,94 %	- 283,0 6
GO Cía. Ltda. (Dscto. a Personal)	266,72	-	631,70	100,0 0%	364,9 8
C. J A (Dscto. a Personal)	610,54	499,94	-	- 100,0 0%	- 610,5 4
O A	37,50	-	-	- 100,0 0%	- -37,50
I G	-	171,40	-	0,00 %	0,00

PT28-
PR
8/30

UCUENCA

VALORES PROVISIONADOS	20.380,59	16.311,74	16.508,04	-19,00%	-3.872,55
Provisión XIV Sueldo	6.164,33	3.553,51	1.435,99	-76,70%	-4.728,34
Provisión XIII Sueldo	2.115,57	1.456,32	353,12	-83,31%	-1.762,45
Provisión Vacaciones	12.100,69	11.301,91	14.718,93	21,64%	2.618,24
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTE RELACIONADAS	4.705,73	8.690,67	7.399,08	57,24%	2.693,35
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADAS TC	4.705,73	8.690,67	7.399,08	57,24%	2.693,35
P V TC Pacificar	4.705,73	5.940,17	5.200,57	10,52%	494,84
P V TC V P	-	2.750,50	2.198,51	100,00%	2.198,51
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES TERCEROS	13.992,56	11.836,14	17.415,48	24,46%	3.422,92
ANTICIPOS DE CLIENTES	9.768,92	2.649,09	11.115,31	13,78%	1.346,39
Anticipo de Clientes	9.768,92	2.649,09	11.115,31	13,78%	1.346,39
PRÉSTAMOS TERCEROS CORTO PLAZO	-	-	6.300,17	100,00%	6.300,17
Préstamos de Terceros CP	-	-	6.300,17	100,00%	6.300,17
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES TERCEROS TC	4.223,64	9.187,05	-	100,00%	4.223,64
M E TC	4.223,64	9.187,05	-	100,00%	4.223,64
OTROS PASIVOS CORRIENTES	1,16	1.726,16	3.936,00	339210,34%	3.934,84
Otras cuentas por pagar Empleados	1,16	1,16	-	100,00%	-1,16
Otras cuentas por pagar	-	-	3.146,34	100,00%	3.146,34
Depósitos sin Identificar	-	1.725,00	789,66	100,00%	789,66
PASIVO NO CORRIENTE	541.253,23	616.659,53	585.587,64	8,19%	44.334,41
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	148.404,69	238.980,80	185.237,30	24,82%	36.832,61
LOCALES	148.404,69	238.980,80	185.237,30	24,82%	36.832,61
Préstamo Produbanco L.P.	142.483,39	155.387,64	127.356,97	-10,62%	-15.126,42

UCUENCA

Préstamo Banco del Austro L. P	5.921,30	7.077,04	-	-	100,00%	5.921,30
Préstamo Corp. Financiera Nacional L. P	-	76.516,12	3.466,56	-	100,00%	3.466,56
Préstamo Coop. Caja L.P.	-	-	54.413,77	-	100,00%	54.413,77
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	185.067,08	202.000,00	223.235,75	-	20,62%	38.168,67
LOCALES	185.067,08	202.000,00	223.235,75	-	20,62%	38.168,67
PRÉSTAMOS DE SOCIOS	135.154,63	122.000,00	122.000,00	-	9,73%	13.154,63
Préstamo J L F L/P	87.400,00	70.000,00	70.000,00	-	19,91%	17.400,00
Préstamo M A V L/P	40.754,63	45.000,00	45.000,00	-	10,42%	4.245,37
Préstamo C T L/P	7.000,00	7.000,00	7.000,00	-	0,00%	0,00
PRÉSTAMOS TERCEROS LARGO PLAZO	49.912,45	80.000,00	101.235,75	-	102,83%	51.323,30
Préstamos de Terceros LP	49.912,45	80.000,00	101.235,75	-	102,83%	51.323,30
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	207.781,46	175.678,73	169.079,81	-	18,63%	38.701,65
JUBILACIÓN PATRONAL	181.752,27	160.075,72	154.276,80	-	15,12%	27.475,47
Provisión Jubilación Patronal	181.752,27	160.075,72	154.276,80	-	15,12%	27.475,47
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	26.029,19	15.603,01	14.803,01	-	43,13%	11.226,18
Provisión Desahucio	26.029,19	15.603,01	14.803,01	-	43,13%	11.226,18
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	-	-	8.034,78	-	100,00%	8.034,78
Obligaciones IESS L/P	-	-	8.034,78	-	100,00%	8.034,78
PATRIMONIO NETO	717.383,43	630.863,17	632.872,72	-	11,78%	84.510,71
PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	717.383,43	630.863,17	632.872,72	-	11,78%	84.510,71
CAPITAL	30.000,00	30.000,00	30.000,00	-	0,00%	0,00
CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	30.000,00	30.000,00	30.000,00	-	0,00%	0,00

UCUENCA

Accionista 1	4.245,00	4.245,00	4.245,00	0,00%	0,00
Accionista 2	850,00	850,00	850,00	0,00%	0,00
Accionista 3	4.415,00	4.415,00	4.415,00	0,00%	0,00
Accionista 4	3.282,00	3.282,00	3.282,00	0,00%	0,00
Accionista 5	3.566,00	3.566,00	3.566,00	0,00%	0,00
Accionista 6	1.415,00	1.415,00	-	-100,00%	-1.415,00
Accionista 7	5.662,00	5.662,00	-	-100,00%	-5.662,00
Accionista 8	6.565,00	6.565,00	13.642,00	107,80%	7.077,00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	636.106,85	636.106,85	636.106,85	0,00%	0,00
APORTE DE SOCIOS	636.106,85	636.106,85	636.106,85	0,00%	0,00
Socio 1	139.201,38	139.201,38	139.201,38	0,00%	0,00
Socio 2	120.054,57	120.054,57	120.054,57	0,00%	0,00
Socio 3	90.009,12	90.009,12	90.009,12	0,00%	0,00
Socio 4	93.613,72	93.613,72	93.613,72	0,00%	0,00
Socio 5	69.590,09	69.590,09	69.590,09	0,00%	0,00
Socio 6	75.611,90	75.611,90	75.611,90	0,00%	0,00
Socio 7	30.003,04	30.003,04	30.003,04	0,00%	0,00
Socio 8	18.023,03	18.023,03	18.023,03	0,00%	0,00
RESERVAS	1.206,16	560,00	560,00	-53,57%	-646,16
RESERVA LEGAL	60,30	60,30	60,30	0,00%	0,00
Reserva Legal	60,30	60,30	60,30	0,00%	0,00
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	1.145,86	499,70	499,70	-56,39%	-646,16
Reserva Facultativa	1.145,86	499,70	499,70	-56,39%	-646,16
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	134.349,65	-	-	0,00%	-134.349,65

UCUENCA

SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	134.34 9,65	-	-	0,00 %	- 134.3 49,65
Superávit por revaluación de Propiedad, planta y equipo	134.34 9,65	-	-	0,00 %	- 134.3 49,65
RESULTADOS ACUMULADOS	- 62.659, 29	-	- 35.803, 68	- 100,0 0%	26.85 5,61
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	- 62.659, 29	-	- 35.803, 68	- 100,0 0%	26.85 5,61
Pérdidas acumuladas años anteriores	- 62.659, 29	-	- 35.803, 68	- 100,0 0%	26.85 5,61
RESULTADOS DEL EJERCICIO	- 21.619, 94	- 35.803, 68	2.009,5 5	- 109,2 9%	23.62 9,49
GANANCIA NETA DEL PERIODO	- 21.619, 94	- 35.803, 68	2.009,5 5	- 109,2 9%	23.62 9,49
Resultado del Ejercicio	- 21.619, 94	- 35.803, 68	2.009,5 5	- 109,2 9%	23.62 9,49
PÉRDIDA O UTILIDAD	-	-	-	0,00 %	0,00

Nota. Información basada en los Estados Financieros de la Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA. Elaboración propia.

Entre el 2019 y 2021, la empresa ha reducido el Activo en 0,64%; dentro del activo corriente la cuenta con mayor variación es EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO con el 291,91% debido a la adquisición de nuevas líneas de crédito cuales buscaban generar la mayor liquidez, las cuenta con mayor reducción es DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS ya que la mayoría de clientes han cancelado su deuda y los nuevos créditos concedidos son menores a los otorgados hasta finales del 2019, también existen reducciones importantes en las cuentas de ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES (-19,51%) e INVENTARIOS (-18,77%).

Dentro del activo no corriente hay una variación positiva del 10,43% debido mayormente a la adquisición de ACTIVOS INTANGIBLES y a las INSTALACIONES realizadas por cambio de la matriz de la empresa y adecuaciones del nuevo edificio.

El Pasivo aumentó un 6,99% entre ambos periodos debido a la adquisición de deuda con diferentes acreedores, los más importantes se encuentran dentro del pasivo no corriente con una variación absoluta de 44.334,41 USD, representando un aumento del 8,19%, esta variación posee mayor importancia en la cuenta OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS con una variación del 24,82% y en CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS con una variación del 20,62%. Esto denota la preferencia de la empresa de pagar sus obligaciones a largo plazo ya que, como se menciona la gerente, el capital de trabajo es limitado y la operatividad de la empresa debe tener liquidez para desarrollar las actividades de la empresa en el corto plazo.

Dentro del Patrimonio existe una reducción del 11,78% debido a los RESULTADOS ACUMULADOS los cuales han obtenido pérdidas en 2019 y 2021, además de la salida de 2 accionistas quienes se separaron de la empresa.

Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2020 y 2021**Tabla 21***Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2020 y 2021*

Cuenta	Descripción	2019	2021	Var.A bsolu ta	Var.R elativ a
4	INGRESOS TOTALES	1.404.153,21	686.004,02	-718.149,19	-51,14%
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1.395.525,04	678.307,22	-717.217,82	-51,39%
40101	VENTA DE BIENES PRODUCIDOS POR LA EMPRESA	1.357.011,18	673.077,87	-683.933,31	-50,40%
4010101	VENTAS DE PRODUCCIÓN GRAVADAS	1.239.067,49	629.705,85	-609.361,64	-49,18%
4010101001	Ventas Producción con Impuestos	1.308.381,46	718.113,45	-590.268,01	-45,11%
4010101002	Devolución en Ventas Producción Gravadas	-39.068,06	-83.084,34	-44.016,28	112,67%
4010101003	Descuentos en Ventas Producción Gravadas	-30.245,91	-5.323,26	24.922,65	82,40%
4010102	VENTAS TARIFA 0%	101.178,73	40.424,00	-60.754,73	-60,05%
4010102001	Ventas Producción Tarifa 0%	113.455,73	54.120,40	-59.335,33	-52,30%
4010102003	Descuentos en Ventas Producción Tarifa 0%	-12.277,00	-13.696,40	-1.419,40	11,56%
4010103	VENTAS TRABAJOS REPETIDOS	16.764,96	-	16.764,96	100,00%
4010103	VENTAS TRABAJOS REPETIDOS	16.764,96	1.680,44	15.084,52	89,98%
4010103001	Ventas Trabajos Repetidos	-	1.680,44	1.680,44	100,00%

UCUENCA

4010104	VENTAS TRABAJOS REPETIDOS 0%	-	1.267,58	1.267,58	100,00%
4010104001	Ventas Trabajos Repetidos Tarifa 0%	-	1.267,58	1.267,58	100,00%
40102	VENTA DE BIENES COMERCIALIZADOS	38.513,86	5.229,35	33.284,51	86,42%
4010201	VENTAS DE COMERCIO GRAVADAS	10.571,63	4.853,21	5.718,42	54,09%
4010201001	Ventas Comercio con Impuestos	10.571,63	4.853,21	5.718,42	54,09%
4010202	VENTA DE COMERCIO TARIFA 0%	27.942,23	376,14	27.566,09	98,65%
4010202001	Ventas Comercio Tarifa 0%	27.942,23	376,14	27.566,09	98,65%
402	INGRESOS DE ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS	8.628,17	7.696,80	931,37	10,79%
40202	VENTA DE VEHICULO	2.681,00	-	2.681,00	100,00%
40202001	Venta de Vehículo	2.681,00	-	2.681,00	100,00%
40203	VENTA DE INSTALACIONES	2.511,00	-	2.511,00	100,00%
40203001	Venta de Instalaciones y Adecuaciones Planta	170,00	-	170,00	100,00%
40204	VENTA DE SERVICIOS DE LOGISTIC	-	627,13	627,13	100,00%
40204001	Servicio de Logística	-	627,13	627,13	100,00%
40295	INTERESES	31,79	52,57	20,78	65,37%
4029505	INTERESES FINANCIEROS	31,79	52,57	20,78	65,37%
4029505001	Intereses Ganados	31,79	52,57	20,78	65,37%
40299	OTROS INGRESOS	5.915,38	7.017,10	1.101,72	18,62%
4029999	OTROS INGRESOS	5.915,38	7.017,10	1.101,72	18,62%

UCUENCA

4029999 001	Diferencias en cobros	3,02	10,21	7,19	238,0 8%
4029999 010	Ingresos por multas	712,9 5	100,0 0	612,9 5	- 85,97 %
4029999 050	Ingresos por descuentos en Compras	74,13	55,00	- 19,13	- 25,81 %
4029999 051	Ingresos por sobrante de Inventario	2.211, 69	88,58	- 2.123, 11	- 95,99 %
4029999 099	Otros Ingresos	2.913, 59	6.763 ,31	3.849, 72	132,1 3%
5	COSTO DE VENTAS Y GASTOS OPERACIONALES	1.425. 773,1 5	683.9 94,47	- 741.7 78,68	- 52,03 %
501	COSTO DE VENTAS	1.030. 909,6 3	487.5 93,60	- 543.3 16,03	- 52,70 %
50101	COSTO DE VENTAS GPK	1.030. 909,6 3	484.7 75,75	- 546.1 33,88	- 52,98 %
5010101	COSTO DE PRODUCTOS	1.030. 909,6 3	484.7 75,75	- 546.1 33,88	- 52,98 %
5010101 001	Costos adhesivos	149.7 63,44	81.37 7,09	- 68.38 6,35	- 45,66 %
5010101 002	Costo empaques	187.4 48,69	71.74 5,23	- 115.7 03,46	- 61,73 %
5010101 003	Costos impresos	525.2 69,44	301.0 47,31	- 224.2 22,13	- 42,69 %
5010101 004	Costo libros y revistas	150.5 82,94	16.66 3,15	- 133.9 19,79	- 88,93 %
5010101 010	Costo digital	17.84 5,12	13.94 2,97	- 3.902, 15	- 21,87 %
50102	COSTO DE VENTAS COMERCIO	-	2.817 ,85	2.817, 85	100,0 0%
5010202	COSTO DE PRODUCTOS NACIONALES	-	2.817 ,85	2.817, 85	100,0 0%
5010202 001	Costo empaques	-	4,80	4,80	100,0 0%

UCUENCA

5010202 002	Costos impresos	-	2.813 ,05	2.813, 05	100,0 0%
502	GASTOS OPERACIONALES	365.6 41,56	194.0 00,92	- 171.6 40,64	- 46,94 %
50201	GASTOS DE VENTAS	114.1 99,72	53.90 2,69	- 60.29 7,03	- 52,80 %
5020101	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES VTAS.	82.77 0,89	35.20 1,26	- 47.56 9,63	- 57,47 %
5020101 01	SUELDOS Y SALARIOS VTAS.	41.49 0,23	20.46 9,22	- 21.02 1,01	- 50,66 %
5020101 01001	Sueldos y Salarios Vtas.	28.78 8,28	18.59 3,36	- 10.19 4,92	- 35,41 %
5020101 01002	Horas Extras Vtas.	144,3 4	17,71	- 126,6 3	- 87,73 %
5020101 01003	Bono de Eficiencia Vtas.	2.632, 11	133,3 4	- 2.498, 77	- 94,93 %
5020101 01004	Bono de Alimentación Vtas	186,0 0	60,76	- 125,2 4	- 67,33 %
5020101 01006	Comisiones Vtas	9.739, 50	1.664 ,05	- 8.075, 45	- 82,91 %
5020101 02	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES VTAS.	8.133, 22	8.124 ,83	- 8,39	- 0,10 %
5020101 02001	Décimo Cuarto Sueldo Vtas.	2.162, 81	2.047 ,41	- 115,4 0	- 5,34 %
5020101 02002	Décimo Tercer Sueldo Vtas.	3.453, 10	2.094 ,77	- 1.358, 33	- 39,34 %
5020101 02003	Vacaciones Vtas.	2.517, 31	1.317 ,65	- 1.199, 66	- 47,66 %
5020101 03	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	7.459, 83	2.665 ,00	- 4.794, 83	- 64,28 %
5020101 03001	Aporte Patronal Vtas.	5.034, 59	3.994 ,14	- 1.040, 45	- 20,67 %
5020101 03002	Fondo de Reserva Vtas.	2.425, 24	2.479 ,61	- 54,37	- 2,24 %
5020101 16	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS VTAS.	25.68 7,61	1.514 ,53	- 24.17 3,08	- 94,10 %

UCUENCA

5020101 16001	Servicios Prestados Vtas.	25.68 7,61	2.613 ,07	- 23.07 4,54	- 89,83 %
5020101 15001	Honorarios Profesionales Vtas.	-	1.140 ,00	1.140, 00	100,0 0%
5020101 15002	Honorarios por Comisiones en Ventas.	-	1.473 ,07	1.473, 07	100,0 0%
5020102	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES VTAS	3.073, 21	3.140 ,74	67,53	2,20 %
5020102 001	Mantenimiento Oficinas Vtas.	142,6 0	575,4 0	432,8 0	303,5 1%
5020102 002	Mantenimiento Equ. Cómputo Vtas.	978,2 2	1.977 ,52	999,3 0	102,1 5%
5020102 003	Mantenimiento Mueb. Y Equi. Oficina Vtas.	-	28,00	28,00	100,0 0%
5020102 004	Mantenimiento Vehículos Vtas.	635,4 5	-	635,4 5	100,0 0%
5020102 005	Mantenimiento de Sistemas Vtas.	1.316, 94	559,8 2	757,1 2	57,49 %
5020103	MATERIALES Y SUMINISTROS VTAS.	271,6 2	350,6 8	79,06	29,11 %
5020103 001	Materiales y Suministros de Oficina Vtas.	190,9 3	350,6 8	159,7 5	83,67 %
5020103 002	Materiales de Limpieza Vtas.	80,69	-	- 80,69	- 100,0 0%
5020104	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones) VTAS.	633,7 2	35,00	- 598,7 2	- 94,48 %
5020104 001	Seguro de Incendio Vtas.	82,75	-	- 82,75	- 100,0 0%
5020104 003	Seguro de Vehículo Vtas.	322,4 6	-	- 322,4 6	- 100,0 0%
5020104 004	Seguro de Transporte Mercadería Vtas.	186,6 5	35,00	- 151,6 5	- 81,25 %
5020104 005	Seguro de Vida y Salud Vtas.	36,80	-	- 36,80	- 100,0 0%
5020104 999	Seguros Varios Vtas.	5,06	-	- 5,06	- 100,0 0%

UCUENCA

5020105	SERVICIOS BÁSICOS VTAS.	3.049,37	1.672,04	- 1.377,33	- 45,17 %
5020105001	Energía Eléctrica Vtas.	665,72	251,29	- 414,43	- 62,25 %
5020105002	Agua Vtas.	380,50	55,16	- 325,34	- 85,50 %
5020105003	Teléfono y Fax Vtas.	293,87	183,54	- 110,33	- 37,54 %
5020105004	Telefonía Celular Vtas.	1.409,28	882,05	- 527,23	- 37,41 %
5020105005	Servicio de Internet Vtas.	300,00	300,00	-	0,00 %
5020110	SERVICIOS DE TRANSPORTE VTAS.	9.853,49	7.774,14	- 2.079,35	- 21,10 %
5020110001	Fletes Envíos de Trabajos Vtas.	7.865,83	6.816,52	- 1.049,31	- 13,34 %
5020110002	Envío de Correspondencia Vtas.	331,16	5,00	- 326,16	- 98,49 %
5020110003	Combustible Vtas.	1.604,08	535,67	- 1.068,41	- 66,61 %
5020110004	Transporte y Movilización Ventas	52,42	416,95	364,53	695,40 %
5020120	GASTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD VTAS.	5.491,85	874,19	- 4.617,66	- 84,08 %
5020120002	Publicidad y Propaganda Vtas.	1.422,16	624,03	- 798,13	- 56,12 %
5020120003	Auspicios Vtas.	4.069,69	250,16	- 3.819,53	- 93,85 %
5020130	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	724,47	936,69	212,22	29,29 %
5020130001	Atención y Agasajos a Clientes Vtas.	274,07	708,44	434,37	158,49 %
5020130002	Atención y Agasajos Trabajadores Vtas.	450,40	202,72	- 247,68	- 54,99 %
5020130999	Atención y Agasajos Varios en Vtas.	-	25,53	25,53	100,00 %

UCUENCA

5020190	OTROS GASTOS EN VENTAS	8.331,10	3.858,45	-4.472,65	-53,69%
5020190001	Gastos Viaje y Movilización Vtas.	1.333,36	252,14	1.081,22	81,09%
5020190002	Capacitación Personal Vtas.	962,38	34,79	927,59	96,39%
5020190004	Gastos Médicos y Medicinas Vtas.	-	239,00	239,00	100,00%
5020190005	Vigilancia y Seguridad Vtas.	288,45	44,35	244,10	84,62%
5020190013	Parqueaderos Vtas.	-	8,00	8,00	100,00%
5020190100	Recolección de Basura Vtas.	450,83	387,89	62,94	13,96%
5020190200	Arriendo Inmueble Vtas.	3.294,14	1.512,50	1.781,64	54,09%
5020190201	Cuotas y Afiliaciones Vtas.	434,81	78,39	356,42	81,97%
5020190300	Gastos Legales y Judiciales (Notarios) Vtas.	205,91	53,24	152,67	74,14%
5020190999	Otros gastos de ventas.	1.361,22	1.248,15	113,07	8,31%
5020191	GASTO DE VENTAS NO DEDUCIBLE	-	59,50	59,50	100,00%
5020191001	Gasto de Ventas no Deducibles	-	59,50	59,50	100,00%
50202	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	209.535,68	108.209,42	101.326,26	48,36%
5020201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACION	143.135,13	68.473,83	74.661,30	52,16%
502020101	SUELDOS Y SALARIOS ADM.	94.646,43	41.500,00	53.146,43	56,15%
502020101001	Sueldos y Salarios Adm.	72.250,80	38.525,13	33.725,67	46,68%
502020101002	Horas Extras Adm.	612,10	237,60	374,50	61,18%
502020101003	Bono de Eficiencia Adm.	14.531,21	793,22	13.737,99	94,54%

UCUENCA

5020201 01004	Bono de Alimentación Adm.	7.252, 32	1.944 ,05	- 5.308, 27	- 73,19 %
5020201 02	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES ADM	9.237, 62	3.837 ,76	- 5.399, 86	- 58,46 %
5020201 02001	Décimo Cuarto Sueldo Adm.	2.753, 82	883,3 3	- 1.870, 49	- 67,92 %
5020201 02002	Décimo Tercer Sueldo Adm.	4.346, 20	1.122 ,56	- 3.223, 64	- 74,17 %
5020201 02003	Vacaciones Adm.	2.137, 60	673,0 2	- 1.464, 58	- 68,52 %
5020201 02004	Desahucio Adm.	-	1.150 ,41	1.150, 41	100,0 0%
5020201 02005	Seguro Salud Tiempo Parcial Adm.	-	8,44	8,44	100,0 0%
5020201 03	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	17.06 0,35	7.490 ,88	- 9.569, 47	- 56,09 %
5020201 03001	Aporte Patronal Adm.	10.57 1,14	4.757 ,45	- 5.813, 69	- 55,00 %
5020201 03002	Fondo de Reserva Adm.	6.489, 21	2.733 ,43	- 3.755, 78	- 57,88 %
5020201 05	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES ADM.	20.03 0,73	12.97 4,87	- 7.055, 86	- 35,23 %
5020201 05001	Honorarios Profesional (Financiero) Adm.	7.110, 81	2.103 ,69	- 5.007, 12	- 70,42 %
5020201 05002	Honorarios Profesional (Legal) Adm.	4.800, 00	4.250 ,00	- 550,0 0	- 11,46 %
5020201 05003	Honorarios Profesional Varios Adm.	7.999, 92	3.468 ,17	- 4.531, 75	- 56,65 %
5020201 05004	Honorarios Profesional (Sistemas) Adm.	120,0 0	3.153 ,01	- 3.033, 01	- 2527, 51%
5020201 10	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS ADM.	2.160, 00	2.670 ,32	510,3 2	23,63 %
5020201 10001	Servicios Prestados Adm.	2.160, 00	2.670 ,32	510,3 2	23,63 %
5020202	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES ADM.	8.768, 99	5.593 ,88	- 3.175, 11	- 36,21 %

UCUENCA

5020202001	Mantenimiento Oficinas Adm.	555,70	976,63	420,93	75,75%
5020202002	Mantenimiento Equi. Cómputo Adm.	1.714,39	1.173,28	541,11	31,56%
5020202003	Mantenimiento Mueb. Y Equi. Oficina Adm.	2,08	28,00	25,92	1246,15%
5020202004	Mantenimiento Vehículos Adm.	2.504,78	1.961,64	543,14	21,68%
5020202005	Mantenimiento de Sistemas Adm.	3.992,04	1.454,33	2.537,71	63,57%
5020203	MATERIALES Y SUMINISTROS ADM.	1.182,13	660,45	521,68	44,13%
5020203001	Materiales y Suministros de Oficina Adm.	603,54	399,13	204,41	33,87%
5020203002	Materiales de Limpieza Adm.	248,27	132,47	115,80	46,64%
5020203003	Materiales Impresoras Adm.	330,32	128,85	201,47	60,99%
5020204	SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones) ADM.	4.641,68	316,13	4.325,55	93,19%
5020204001	Seguro de Incendio Adm.	111,50	282,81	171,31	153,64%
5020204003	Seguro de Vehículo Adm.	3.447,72	0,98	3.446,74	99,97%
5020204004	Seguro de Vida y Salud Adm.	1.067,38	32,34	1.035,04	96,97%
5020204090	Seguros Varios Adm.	15,08	-	15,08	100,00%
5020205	SERVICIOS BÁSICOS ADM.	5.220,25	3.661,79	1.558,46	29,85%
5020205001	Energía Eléctrica Adm.	1.997,68	753,86	1.243,82	62,26%
5020205002	Agua Adm.	380,49	55,15	325,34	85,51%
5020205003	Teléfono y Fax Adm.	293,85	220,78	73,07	24,87%

UCUENCA

5020205 004	Telefonía Celular Adm.	2.008, 23	2.092 ,00	83,77	4,17 %
5020205 005	Servicio de Internet Adm.	540,0 0	540,0 0	-	0,00 %
5020210	GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	1.280, 55	2.037 ,43	756,8 8	59,11 %
5020210 001	Atención y Agasajos Trabajadores Adm.	765,7 2	276,5 0	- 489,2 2	- 63,89 %
5020210 002	Atención y Agasajos Directivos Adm.	183,8 7	1.698 ,89	1.515, 02	823,9 6%
5020210 090	Atención y Agasajos Varios en Adm.	330,9 6	62,04	- 268,9 2	- 81,25 %
5020220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	11.06 5,83	5.053 ,56	6.012, 27	- 54,33 %
5020220 001	Impuestos al Municipio Adm.	2.950, 95	1.205 ,94	1.745, 01	59,13 %
5020220 002	Contribución Sup. Compañías Adm.	465,2 0	3.358 ,77	2.893, 57	622,0 1%
5020220 003	Tasas y Otras Contribuciones Adm.	1.838, 09	208,8 5	1.629, 24	- 88,64 %
5020220 004	Gasto de IVA sin crédito tributario Adm.	1.336, 13	280,0 0	- 1.056, 13	- 79,04 %
5020220 008	Contribución Seguro Social Campesino	77,32	-	- 77,32	- 100,0 0%
5020220 009	Gasto Impuesto a la Salida de Divisas	255,0 0	-	- 255,0 0	- 100,0 0%
5020220 090	Gasto Impuesto a las Ganancias	4.143, 14	-	- 4.143, 14	- 100,0 0%
5020290	OTROS GASTOS EN ADMINISTRACIÓN	34.24 1,12	13.59 5,59	- 20.64 5,53	- 60,29 %
5020290 001	Gastos Viaje y Movilización Adm.	3.954, 98	393,2 5	- 3.561, 73	- 90,06 %
5020290 002	Transporte y Movilización Adm.	34,10	10,24	- 23,86	- 69,97 %
5020290 010	Envío de Correspondencia Adm.	32,59	12,86	- 19,73	- 60,54 %

UCUENCA

5020290 011	Combustible Adm.	2.371, 91	2.168 ,25	- 203,6 6	- 8,59 %
5020290 013	Parqueaderos Adm.	6,17	204,7 5	198,5 8	3218, 48%
5020290 014	Matriculación Vehicular Adm.	1.663, 23	387,9 0	1.275, 33	- 76,68 %
5020290 020	Recolección de Basura Adm.	450,8 3	63,63	- 387,2 0	- 85,89 %
5020290 021	Suministros Cafetería Oficina Adm.	299,5 8	435,0 0	135,4 2	45,20 %
5020290 030	Capacitación Personal Adm.	1.348, 41	177,8 1	- 1.170, 60	- 86,81 %
5020290 033	Vigilancia y Seguridad Adm.	575,9 5	1.600 ,00	1.024, 05	177,8 0%
5020290 035	Auditoría Externa Adm.	3.300, 00	4.537 ,50	1.237, 50	37,50 %
5020290 040	Arriendo Inmueble Adm.	9.882, 40	331,8 0	- 9.550, 60	- 96,64 %
5020290 041	Arrendamiento Vehículo Adm.	6.000, 00	275,3 8	- 5.724, 62	- 95,41 %
5020290 042	Cuotas y Afiliaciones Adm.	1.220, 80	594,9 1	- 625,8 9	- 51,27 %
5020290 049	Trámites Adm.	15,00	-	- 15,00	- 100,0 0%
5020290 050	Gastos Legales y Judiciales (Notarios) Adm.	473,7 5	2.402 ,31	1.928, 56	407,0 8%
5020290 060	Anuncios y Requerimientos Adm.	42,12	8.816 ,76	8.774, 64	2083 2,48 %
5020290 090	Otros gastos administrativos.	2.569, 30	8.816 ,76	6.247, 46	243,1 6%
50203	GASTOS FINANCIEROS	40.94 5,66	31.88 8,81	- 9.056, 85	- 22,12 %
5020301	GASTOS POR INTERESES	28.99 7,98	27.46 3,26	- 1.534, 72	- 5,29 %
5020301 001	Intereses B P	1.365, 16	3.483 ,62	2.118, 46	155,1 8%

UCUENCA

5020301 002	Intereses B P	22.76 7,31	12.01 4,05	- 10.75 3,26	- 47,23 %
5020301 003	Intereses B del A	1.657, 48	631,9 2	1.025, 56	61,87 %
5020301 004	Intereses Banco D C	1.921, 19	3.216 ,26	1.295, 07	67,41 %
5020301 099	Intereses Otras Entidades Financieras	1.286, 84	1.977 ,82	690,9 8	53,70 %
5020302	COMISIONES ENTIDADES FINANCIERAS	7.380, 87	1.982 ,08	5.398, 79	73,15 %
5020302 001	Comisiones B P	1.613, 96	339,5 0	1.274, 46	78,96 %
5020302 002	Comisiones B P	37,16	29,65	- 7,51	- 20,21 %
5020302 003	Comisiones B del A	1,14	22,50	21,36	1873, 68%
5020302 004	Comisiones B D C	117,9 2	374,3 1	256,3 9	217,4 3%
5020302 005	Comisiones Coop. J	0,02	64,33	64,31	3215 50,00 %
5020302 006	Comisiones C F N	3.948, 17	745,8 1	3.202, 36	81,11 %
5020302 007	Comisiones C. C	-	6,17	6,17	100,0 0%
5020302 099	Comisiones Otras Entidades Financieras	1.662, 50	399,8 1	1.262, 69	75,95 %
5020305	OTROS GASTOS FINANCIEROS	4.566, 81	2.443 ,47	2.123, 34	46,50 %
5020305 002	INTERESES FINANCIEROS PERSONAS NATURALES	4.566, 81	-	4.566, 81	100,0 0%
5020305 004	Intereses Financieros por Convenio de Pago	-	2.443 ,47	2.443, 47	100,0 0%
50210	GASTOS VARIOS	960,5 0	-	960,5 0	100,0 0%
5021002	OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	960,5 0	-	960,5 0	100,0 0%

UCUENCA

5021002 01	GASTOS NO OPERACIONALES	960,5 0	-	- 960,5 0	- 100,0 0%
5021002 01001	Otros Gastos Consumo Celulares (Reemb)	960,5 0	-	- 960,5 0	- 100,0 0%
503	GASTOS NO DEDUCIBLES	29.22 1,96	2.399 ,95	- 26.82 2,01	- 91,79 %
503001	Retenciones Asumidas	-	50,85	50,85	100,0 0%
503002	Gastos sin comprobante	5.125, 08	129,3 0	- 4.995, 78	- 97,48 %
503003	Gastos compras en el Extranjero	3.508, 94	3,13	- 3.505, 81	- 99,91 %
503010	Gastos no deducibles varios	20.58 7,76	2.216 ,62	- 18.37 1,14	- 89,23 %
503011	Diferencias en inventarios	0,18	0,05	- 0,13	- 72,22 %

Nota. Información basada en los Estados Financieros de la Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA. Elaboración propia.

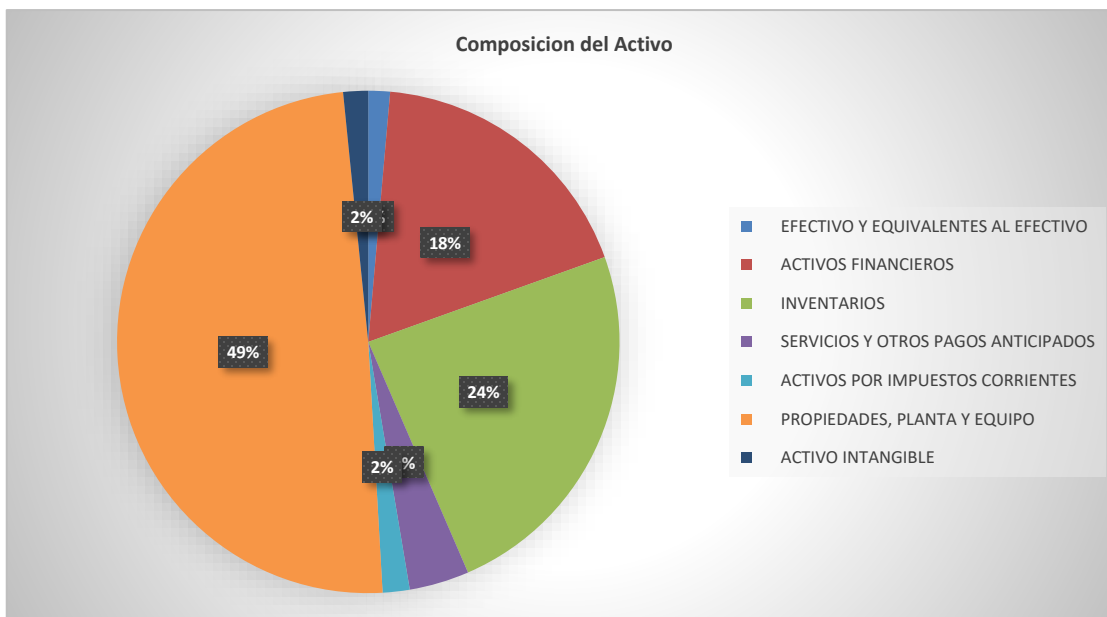
Entre los periodos 2019-2021, la empresa tuvo un decrecimiento en sus ingresos del -51,14%, asimismo existe una reducción de sus costos y gastos del 52%, debido a la reducción en las ventas por el aumento de oferentes menores en la industria gráfica.

Como otros puntos importantes a destacar, podemos ver el aumento de las devoluciones en ventas del 112%, la reducción de gasto en MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DEL 36% y en GASTO DE PROMOCIÓN Y VENTAS del 84%.

No se evidencian registros de depreciación para 2021.

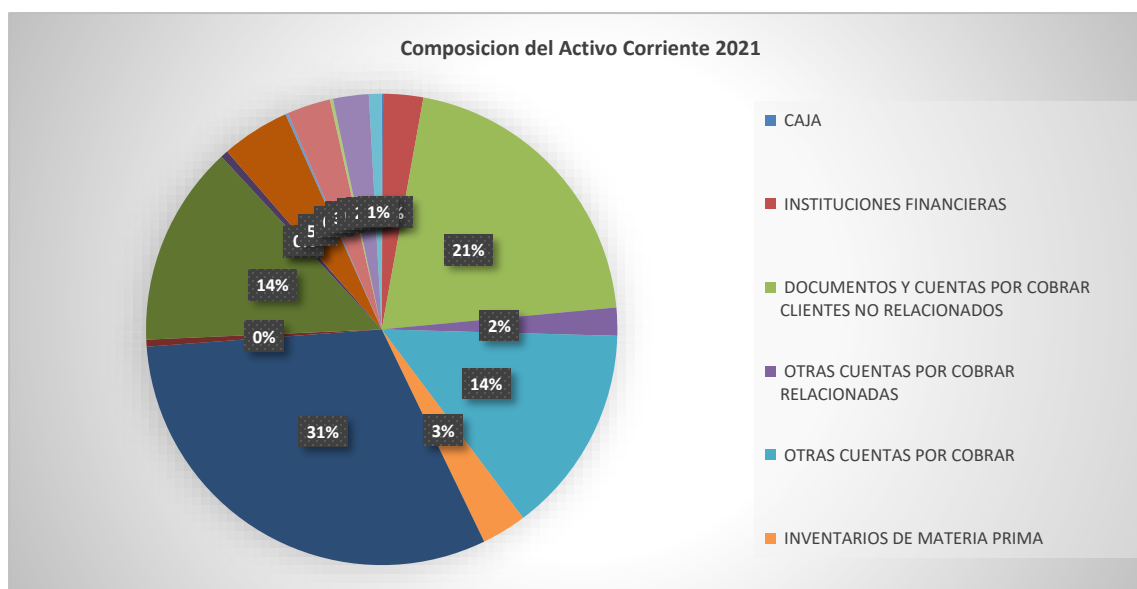
Análisis Vertical 2020 y 2021

Figura A12
Composición del Activo.



Nota. Información basada en los Estados Financieros de la Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA.
Fuente: Elaboración propia.

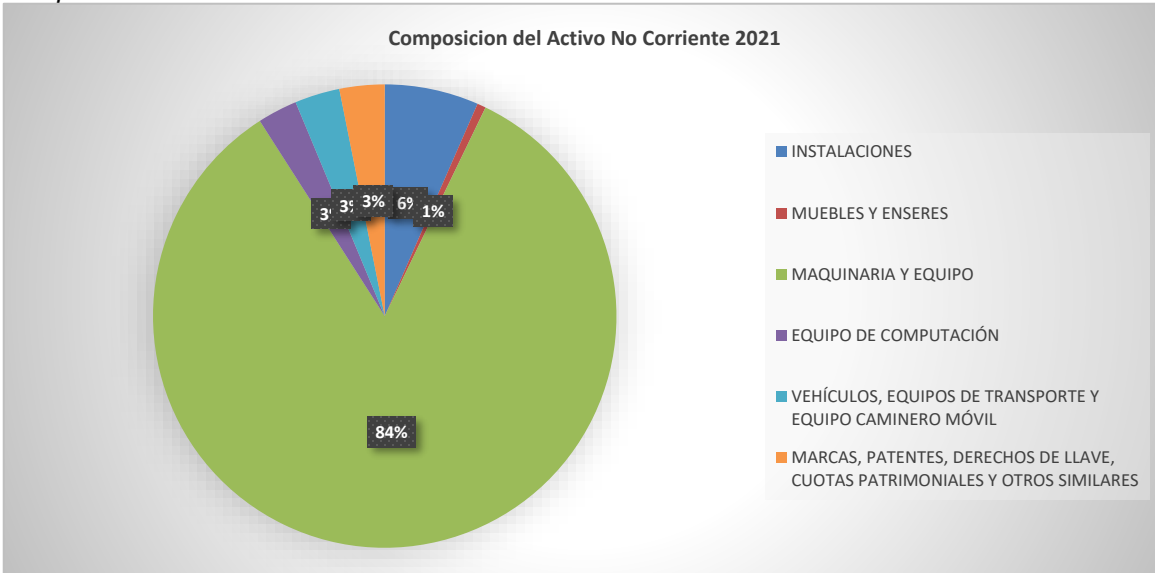
Figura A13
Composición del Activo Corriente



Nota. Elaboración propia.

Figura A14

Composición del Activo no Corriente

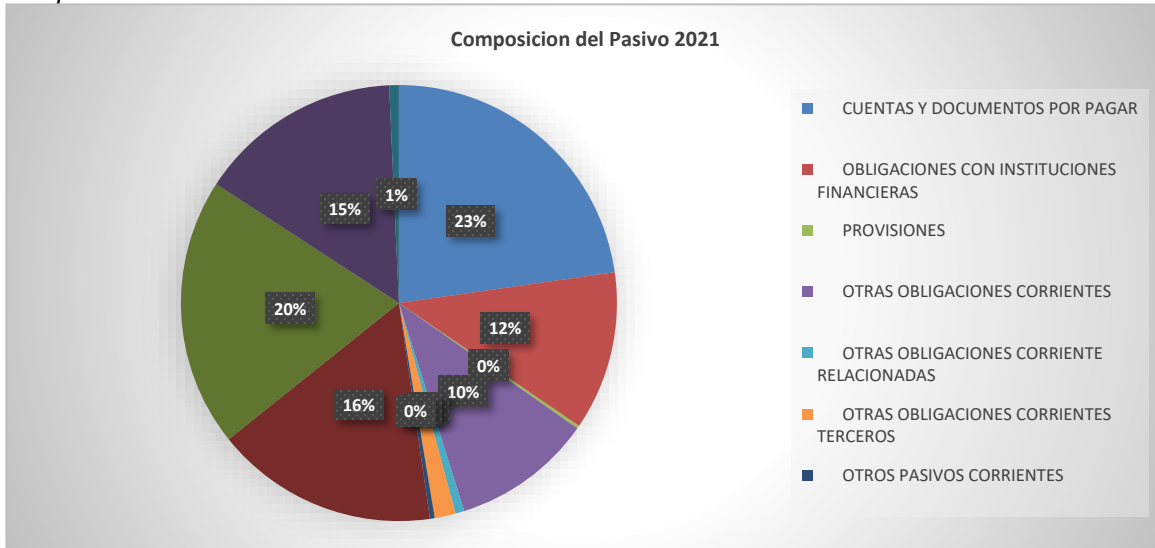


Nota. Elaboración propia.

DEL PASIVO

Figura A15

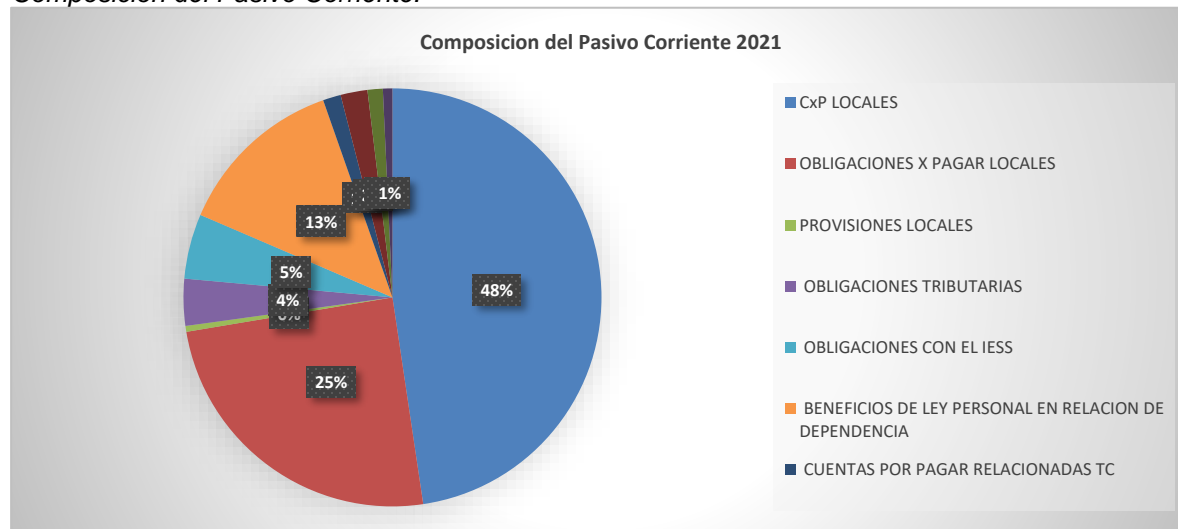
Composición del Activo no Corriente.



Nota. Elaboración propia.

Figura A16

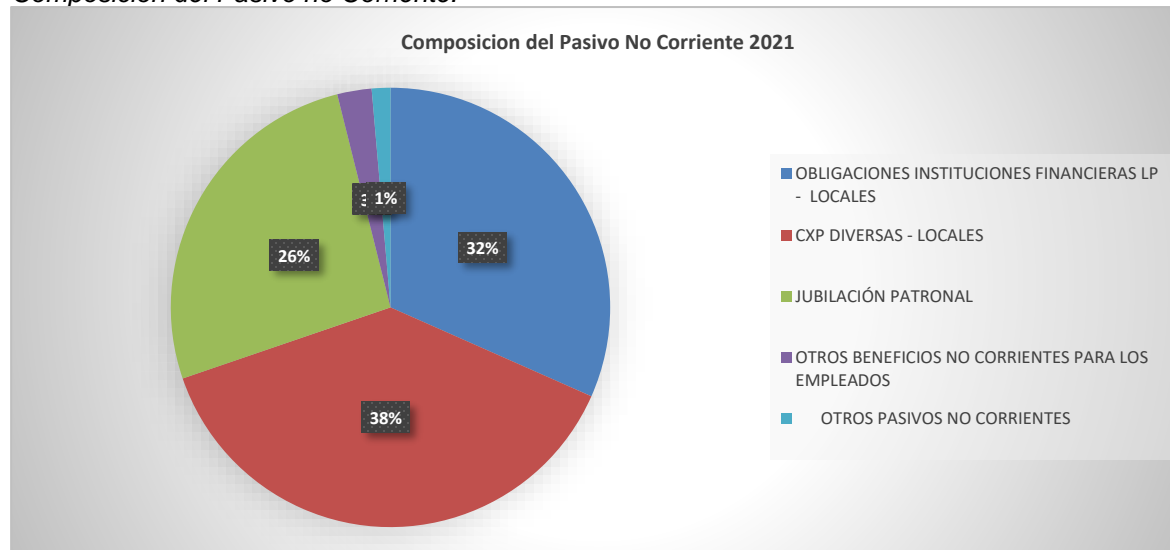
Composición del Pasivo Corriente.



Nota. Información basada en los Estados Financieros de la Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA.
Fuente: Elaboración propia.

Figura A17

Composición del Pasivo no Corriente.

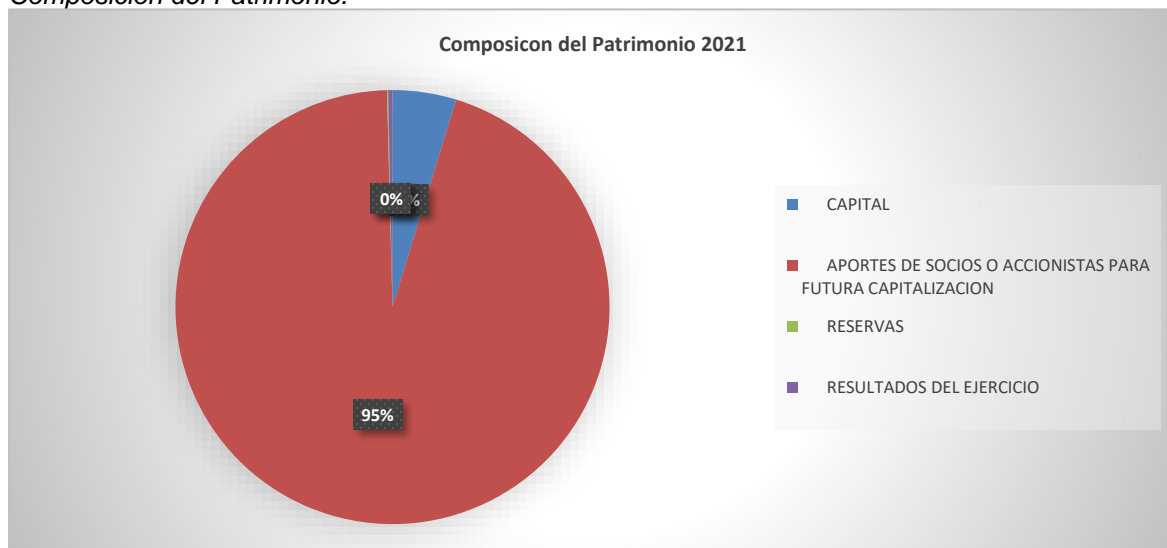


Nota. Elaboración propia.

DEL PATRIMONIO

Figura A18

Composición del Patrimonio.

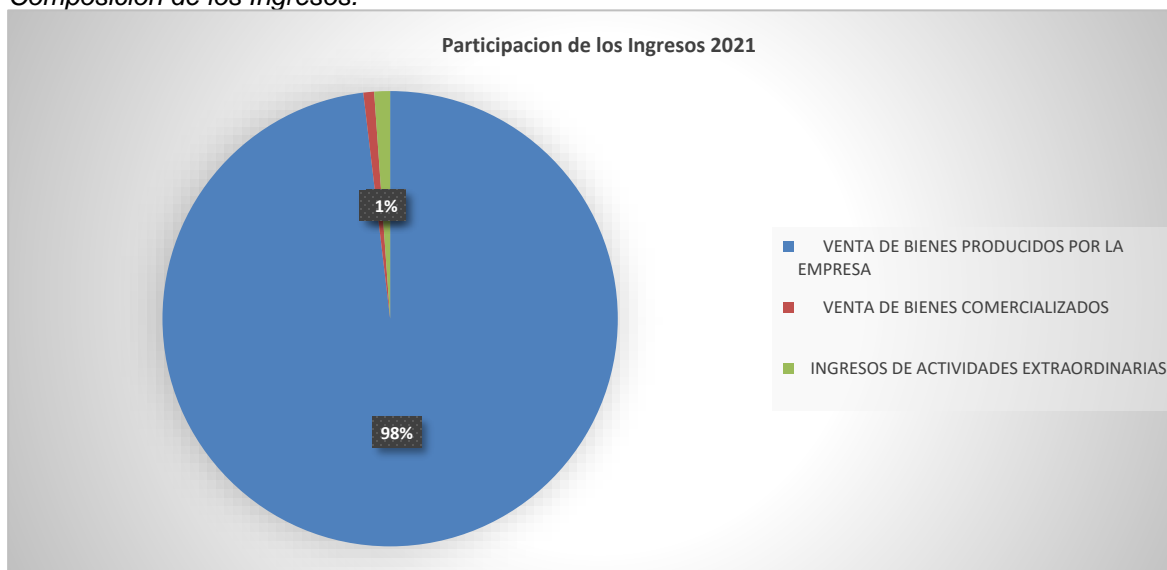


Nota. Elaboración propia.

DE LOS RESULTADOS

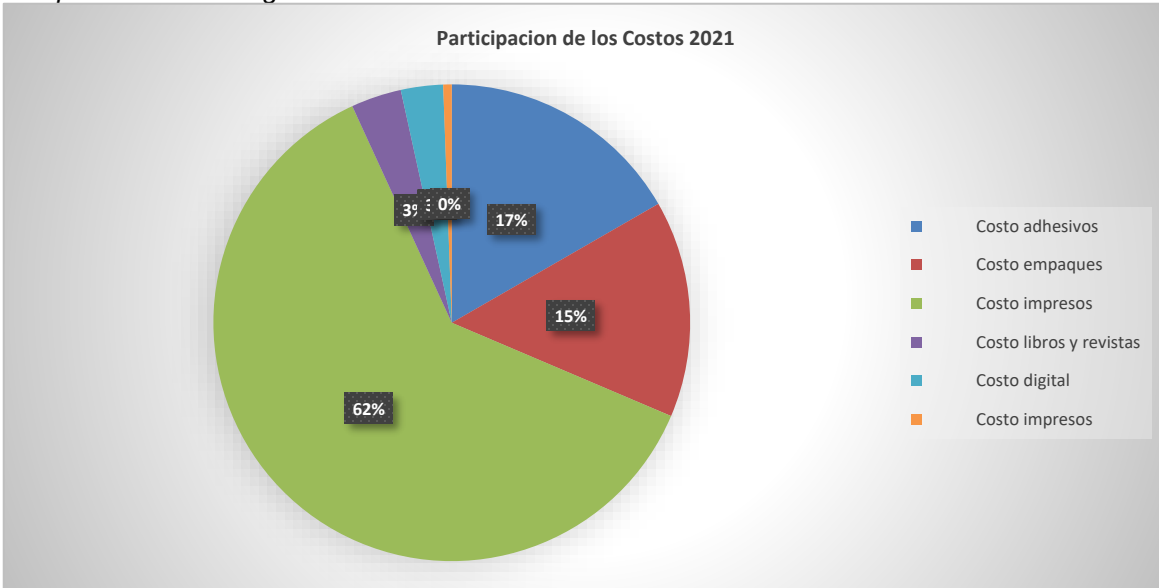
Figura A19

Composición de los Ingresos.



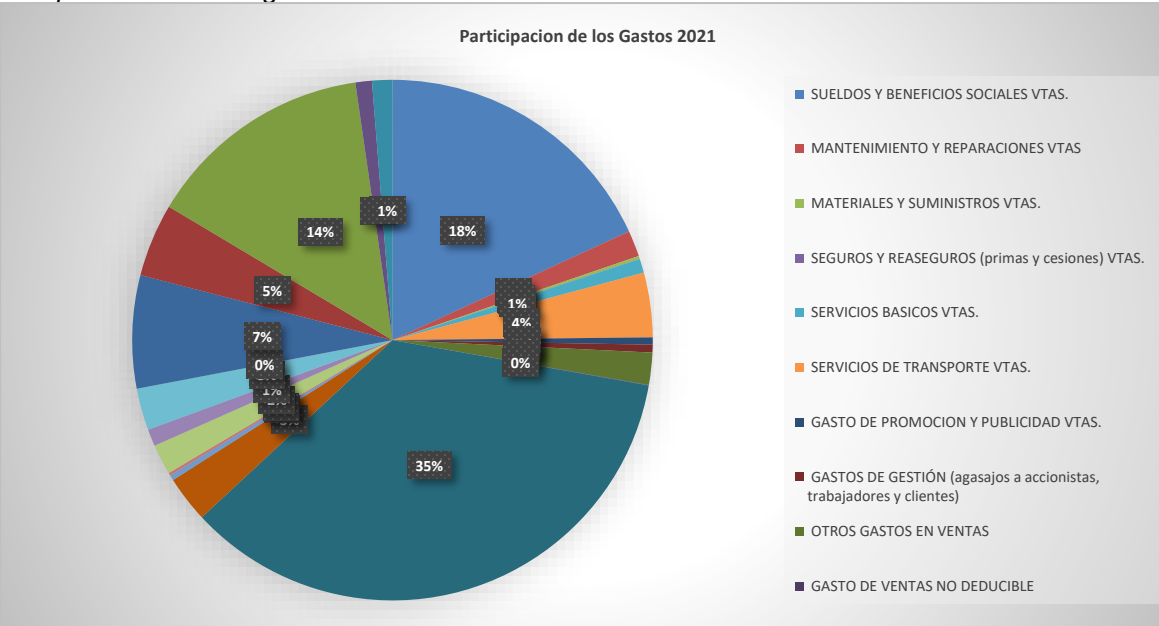
Nota. Elaboración propia.

Figura A20
Composición de los Ingresos.



Nota. Elaboración propia.

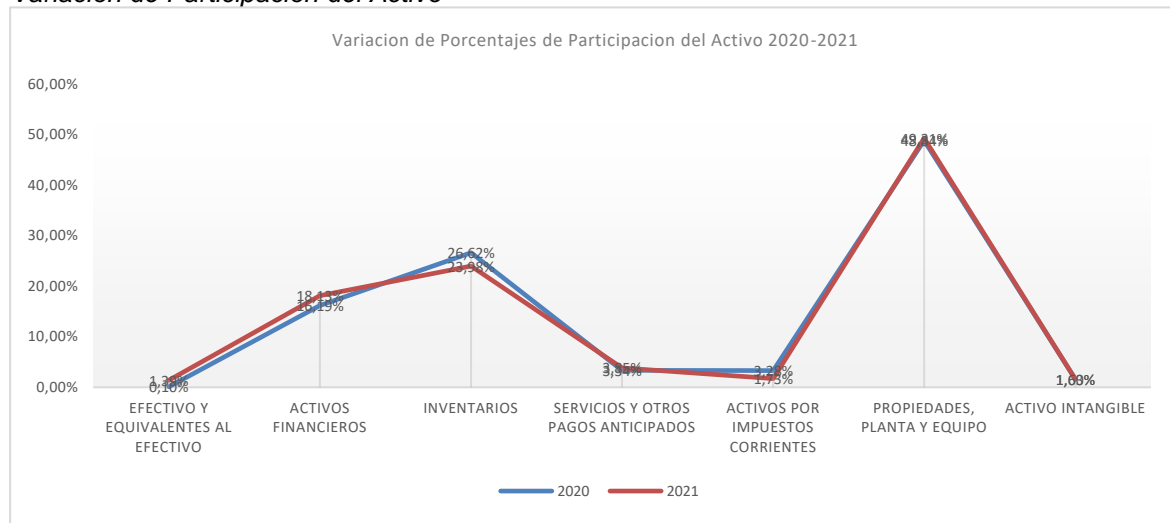
Figura A21
Composición de los Ingresos.



Nota. Elaboración propia.

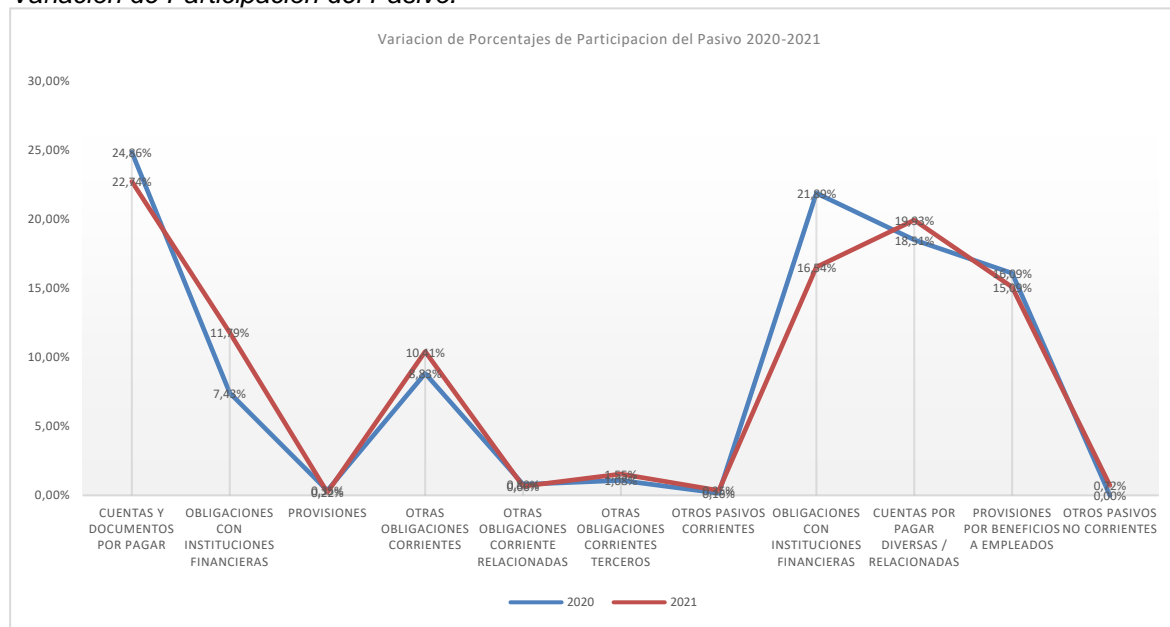
Variaciones del Análisis Vertical 2020 – 2021

Figura A22
Variación de Participación del Activo



Nota. Elaboración propia.

Figura A23
Variación de Participación del Pasivo.



Nota. Elaboración propia.

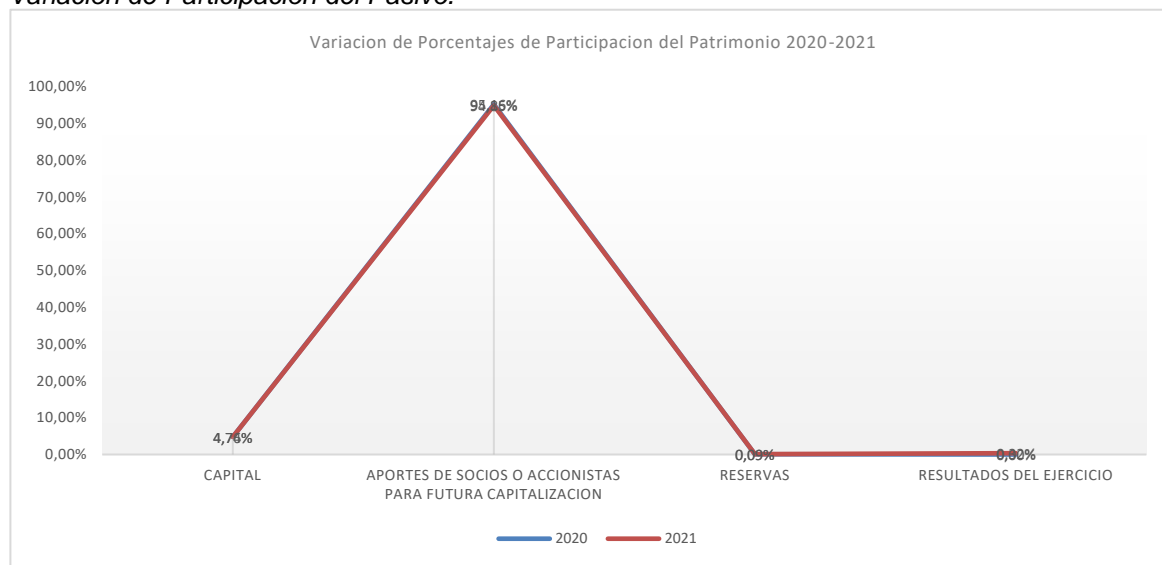
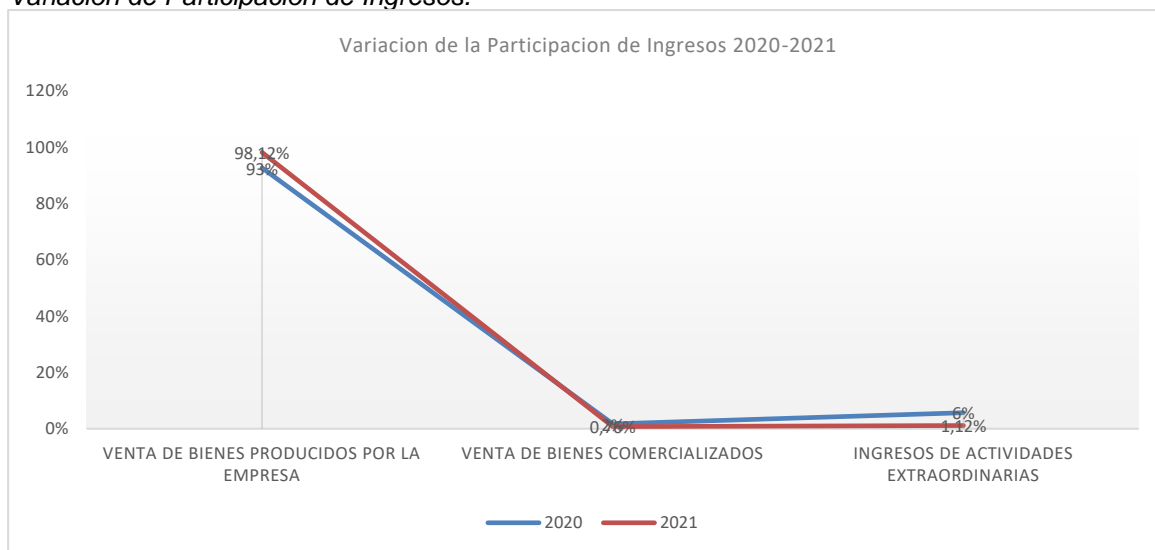
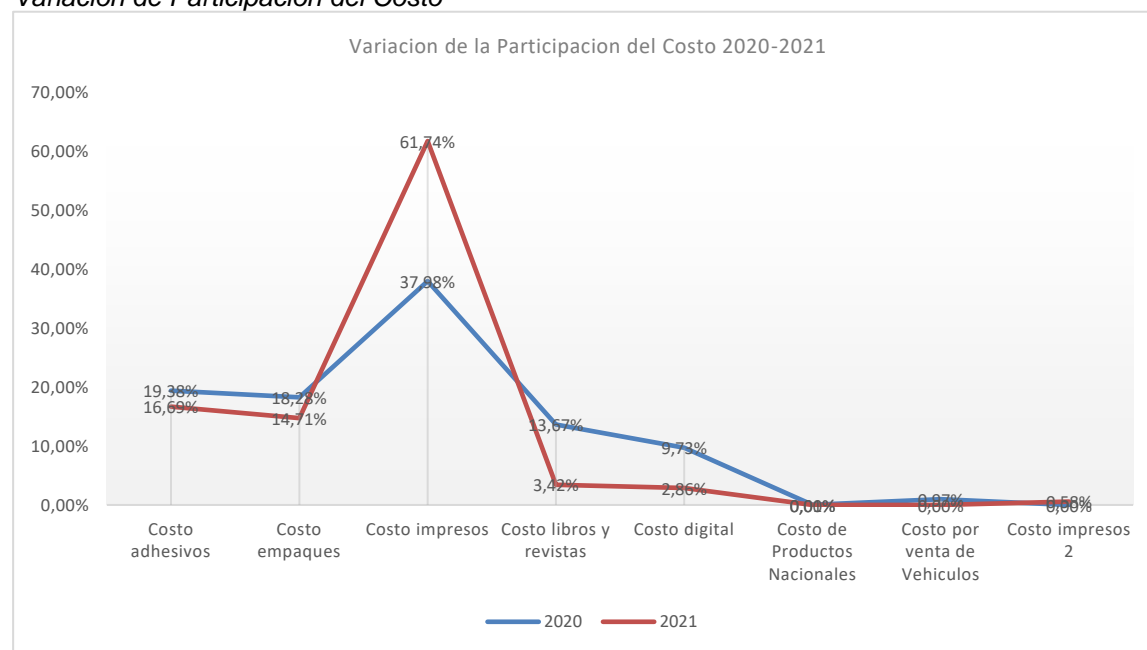
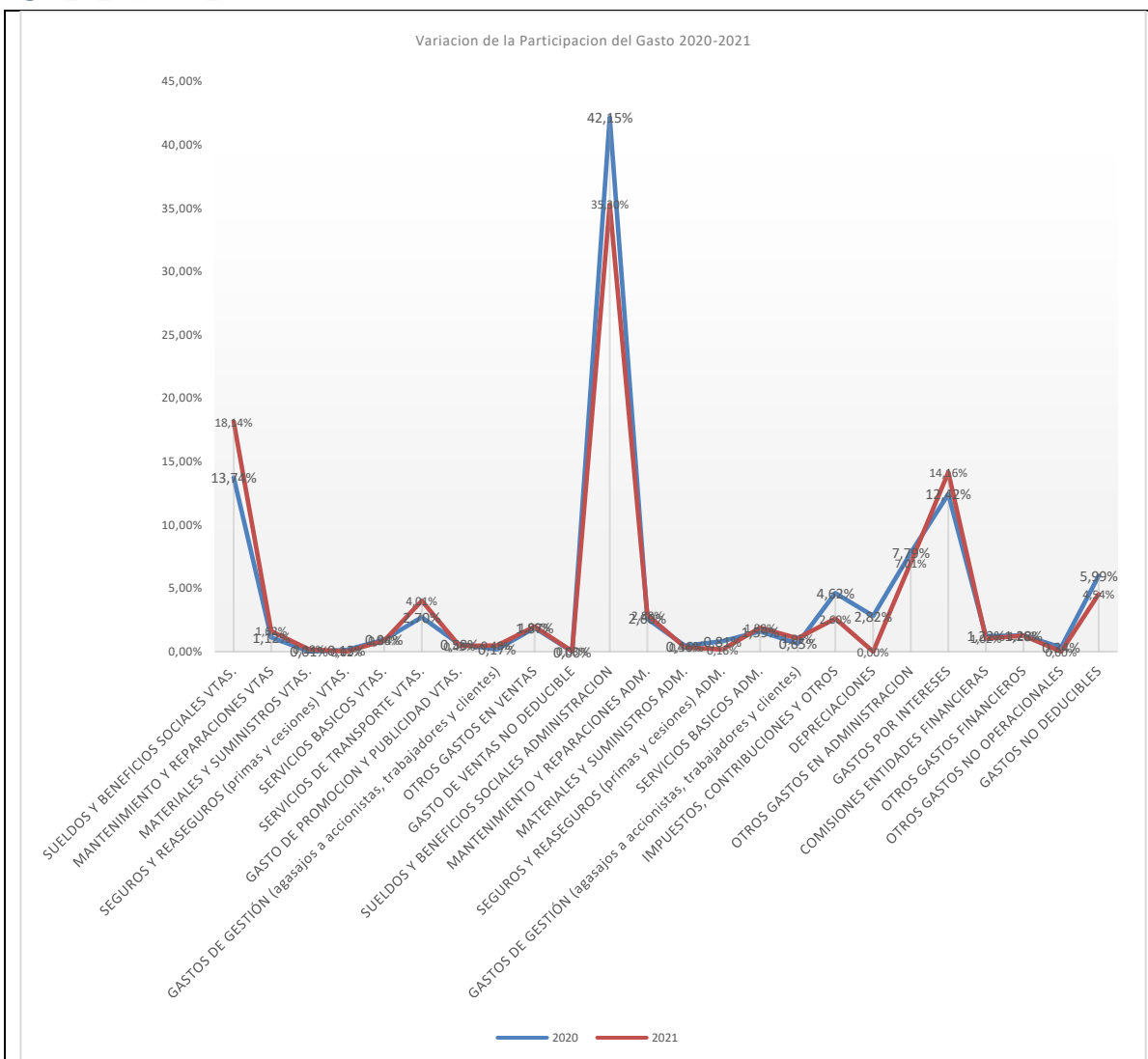
Figura A24*Variación de Participación del Pasivo.***Nota.** Elaboración propia.**Figura A25***Variación de Participación de Ingresos.***Nota.** Elaboración propia

Figura A26*Variación de Participación del Costo***Nota.** Elaboración propia.**Figura A27***Variación de Participación del Gasto.*



Nota. Elaboración propia.

Interpretación:

Del Activo

El Activo está compuesto por el 49,53% de Activo Corriente y 50,47% de Pasivo Corriente, del mismo, el 86% pertenece al PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO y se consolida como la cuenta con mayor valor dentro del activo, por el lado de los Activos Corrientes, la cuenta con mayor participación son los INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO con el 30% y DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS con el 23%.

Entre 2020-2021 la cuenta con mayor variación de participación son INVENTARIOS reduciéndose - 2,64%, le sigue ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES con una reducción del -1,55%.

Del Pasivo

El Pasivo está compuesto por 43,51% de Pasivo Corriente y 56,49% del Pasivo No Corriente, de este último, la cuenta más representativa es CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS LOCALES con el 38% consolidándose como la cuenta más grande del pasivo, le sigue OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES - LP con el 32%. Del Pasivo Corriente la cuenta más

UCUENCA

representativa es CUENTAS POR PAGAR LOCALES CON EL 48%, le sigue OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES con el 25%.

La cuenta del pasivo con mayor variación de participación es OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS – LP con una reducción de -5,36%, le sigue OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS con un aumento del 4,37%.

Del Patrimonio

Del Patrimonio el 95% está compuesto por APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN, la misma con una variación del -0,30%, el capital representa el 4,74% del total de patrimonio.

De los Resultados

Ingresos: El mayor rubro que representa los ingresos es VENTA DE BIENES PRODUCIDOS POR LA EMPRESA con el 98%, esta ha tenido una reducción desde 2019 del -51,14% denotando la crisis que la empresa sufre en este momento.

Costos: Representan el 71% de las ventas para 2021, el costo con mayor participación son los Costos de Impresos con el 62% ya que este producto es el que más se produce en la empresa, el que precede a este son los Costó Empaques con el 15%.

De 2020 para 2021, Costos de Impresos aumentó su participación en 23,77%, en cambio Costo Libros y Revistas se redujo un -10,25% de su participación.

Gastos: representan el 28% de los Ingresos Totales, este está compuesto por Gastos de Venta y Administrativos, el mayor rubro que compone el gasto en SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACIÓN con un 35%, le precede SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES VENTAS con el 18%, este último subió su participación al gasto en 4,41%, en cambio SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACIÓN se redujo un -6,85% entre los periodos auditados.

Indicadores Financieros

Tabla A22

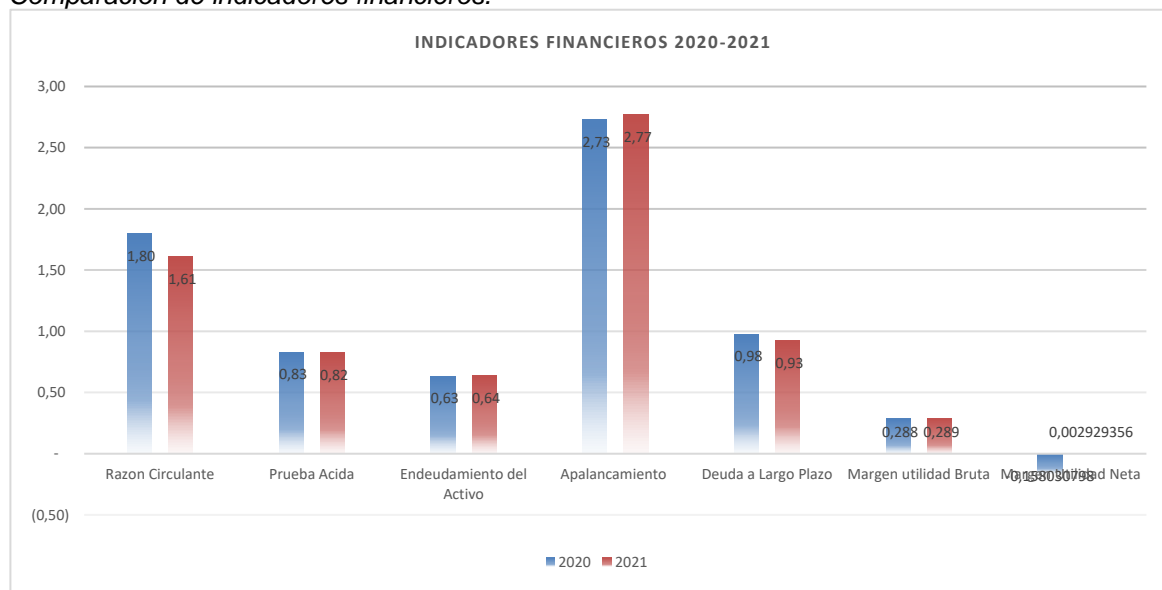
Resultados de Indicadores Financieros en los periodos auditados

INDICADORES FINANCIEROS		2020	2021	Variación	
LIQUIDEZ	Razón Circulante	1,80	1,61	-	0,19
	Prueba Acida	0,83	0,82	-	0,01
SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	0,63	0,64	0,01	
	Apalancamiento	2,73	2,77	0,04	
	Deuda a Largo Plazo	0,98	0,93	-	0,05
RENTABILIDAD	Margen utilidad Bruta	0,288	0,289	0,00	
	Margen Utilidad Neta	-0,1580	0,00292936	0,05	

Nota. Elaboración propia.

Figura A28

Comparación de indicadores financieros.

**Nota.** Elaboración propia.

Interpretación: La empresa posee una Razón Circulante positiva, ya que la empresa puede cubrir el total de su deuda con los activos que posee, sin embargo esta se ve reducida entre 2020 y 2021. La Prueba Ácida denota la gran importancia de los inventarios dentro del activo ya que la empresa sin este elemento no puede cubrir el total de sus obligaciones, sólo puede ser cubierta en un 0,83, esta varía para 2021 con un -0,01 menos.

De acuerdo al Endeudamiento del Activo con un valor de 0,63 se interpreta que la empresa posee poca autonomía financiera ya que depende en mayor parte de sus acreedores y su capacidad de endeudamiento es limitada, posee una naturaleza de riesgo alto y por ende se está descapitalizando, la misma aumentó en 0,01 para 2021.

Además, la empresa se ha apalancado en un valor de 2,73 veces con respecto al patrimonio, representando un alto nivel de apalancamiento, el apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros es baja, además de la baja rentabilidad de la empresa y el costo elevado de capital crea un efecto donde las reducciones del valor del activo se ven reflejadas más del doble, siendo sensible ante cualquier crisis. Para 2021 esta aumentó su valor en 0,04.

La Deuda a Largo Plazo representa el 0,98 con respecto al patrimonio, lo que denota el altísimo nivel de endeudamiento que la misma posee, pudiendo significar un posible impago e insolvencias, éste ratio bajó a -0,05 para 2021.

En la rentabilidad, el margen de Utilidad Bruta alcanza un 28% que refleja una buena administración de los costos con respecto a los ingresos. Su variación con respecto al 2021 es un aumento del 0,0015.

El Margen de Utilidad Neta es negativo en 2020 con un valor del -0,15 mostrando la incapacidad de la empresa de generar beneficios y el alto nivel de gastos que se posee, para 2021 existe un aumento del 0,16 existiendo una ínfima rentabilidad, evidenciando una mejora en su desempeño.

Elaborado por: Henry Simbaña
 Fecha: 22 de septiembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 26 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Analice los Presupuestos de la empresa 2020 y 2021
Procedimiento	Análisis y comparación de Presupuestos

El día 23 de septiembre del 2022 se solicitó a la gerente general los presupuestos de la Empresa Industrial Gráfica. El mismo día la gerente general proporcionó la siguiente información:

Figura A28

Presupuestos de los años 2020 y 2021.

INGRESOS	Presupuesto 2020	Presupuesto 2021
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 1.703.276,19	\$ 915.503,88
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 1.219.185,93	\$ 478.895,78
Costo adhesivos	\$ 177.585,47	\$ 70.812,13
Costo empaques	\$ 103.095,91	\$ 85.241,89
Costo impresos	\$ 589.463,54	\$ 321.340,62
Costo libros y revistas	\$ 229.234,26	\$ 35.308,52
Costo digital	\$ 119.806,76	\$ 23.351,77
UTILIDAD BRUTA	\$ 484.090,26	\$ 436.608,10
GASTOS OPERACIONALES	\$ 334.936,59	\$ 203.384,29
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 149.153,67	\$ 233.223,81
GASTOS FINANCIEROS	\$ 67.294,44	\$ 34.138,37
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 33.699,59	\$ 37.780,26
(-) OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 111.559,10	\$ 148.762,33
UTILIDAD NETA / PÉRDIDA	\$ 3.999,72	\$ 12.542,85

Nota: Datos resumidos por la Gerente General de la Empresa Industrial Gráfica por resguardo de información

En el año 2020 se presupuestó un nivel de ingresos de 1.703.276,19 mientras que para el 2021 el presupuesto disminuye a 915.503,88, esto debido a la emergencia sanitaria del 2020, en donde se esperó una rebaja en las ventas.

La parte de los costos disminuye significativamente para el año 2021, reduciéndose casi el triple con respecto al presupuesto del año 2020.

Pese a que en el 2021 existe una disminución de las ventas, la utilidad bruta esperada (12.542,85) con respecto al año 2020 (3.999,72) es mayor, esto debido a un enfoque de reducción de costos, gastos operacionales y financieros.

Elaborado por: Miguel Zhañay
 Fecha: 23 de septiembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 27 de septiembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA. Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Elaborar y aplicar el cuestionario COSO ERM para determinar la efectividad de los departamentos de la empresa.
Procedimiento	Aplicación de Cuestionario de Control Interno.

PT30-
PR
1/20

Tabla A23

Aplicación de Cuestionario de Control Interno a la Empresa Industrial Gráfica

Nro	Pregunta	Gerente General		Contadora		Jefa de Diseño		Jefe de Producción		Jefe Comercial		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
AMBIENTE INTERNO												
1	¿La empresa cuenta con código de ética formalmente presentado y debidamente socializado?	x		x		x		x		x		No existe un código de ética, simplemente se da por hecho los accionares morales.
2	¿Se han definido los valores éticos y de conducta que deben observarse de manera obligatoria por parte de los integrantes de la entidad?	x		x		x		x		x		
3	¿Se aplican acciones disciplinarias a los empleados al momento de incumplir las normas establecidas?		x	x		x		x		x		
4	¿Predica con el ejemplo por parte de los directivos y ejecutivos principales, en relación al compromiso de actuar con ética e integridad?	x		x		x		x		x		
5	¿El trato con empleados, clientes, proveedores, socios, acreedores, competidores o auditores es abierto y se realiza de forma honesta y equitativa?	x		x		x		x		x		

UCUENCA

PT30-
PR
2/20

6	¿Se controla la existencia de privilegios internos, sea de: unos empleados frente a otros; empleados frente a los socios; directivos frente a los empleados; directivos frente a los demás socios u otras combinaciones?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 1.
7	¿El código de ética y otros similares se encuentran publicados en un lugar de fácil acceso para todo el personal?	x	x	x	x	x	Solo Administración y Finanzas están al tanto de políticas y procedimientos legales.
8	¿Los líderes/jefes supervisan el cumplimiento de las disposiciones legales internas, técnicas y normativas vigentes en la ley?	x	x	x	x	x	Solo Administración y Finanzas están al tanto de políticas y procedimientos legales.
9	¿Los jefes/líderes de procesos programan, organizan y controlan que las actividades sean ejecutadas de acuerdo con las políticas/procedimientos establecidos en la ley?	x	x	x	x	x	Solo Administración y Finanzas están al tanto de políticas y procedimientos legales.
10	¿La máxima autoridad vela y supervisa el cumplimiento de los controles previos y concurrentes en la ejecución de las actividades administrativas y financieras de la institución?	x	x	x	x	x	Solo Administración y Finanzas están al tanto de políticas y procedimientos legales.
11	¿Cada miembro de la empresa supervisa su entorno de trabajo de manera autónoma en caso de notar anomalías a su alrededor?	x	x	x	x	x	Solo Administración y Finanzas están al tanto de políticas y procedimientos legales.

UCUENCA

12	¿La empresa cuenta con un responsable para la implementación y puesta en marcha del control interno?	x	x	x	x	x	No hay suficiente personal para delegar funciones de control interno.
13	¿Se han implementado indicadores clave para verificar el cumplimiento de las actividades de control?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 12
14	¿Existe un organigrama establecido en la empresa?	x	x	x	x	x	No actualizado. No todos los miembros de la organización conocen la existencia del organigrama.
15	¿Existe un manual de funciones establecido que esté debidamente socializado?	x	x	x	x	x	No se ha socializado los manuales de funciones a los miembros de niveles bajos.
16	¿Están claramente definidos los puestos de trabajo en la empresa?	x	x	x	x	x	Hay personal que tiene que cumplir funciones que no le competen, por falta de trabajadores.
17	¿Las áreas/departamentos establecidos en la empresa corresponden correctamente a su finalidad o actividades que se realizan?	x	x	x	x	x	Existe duplicidad de actividades.

PT30-
PR
3/20

UCUENCA

18	¿Las responsabilidades y actividades asignadas a su cargo se establecen o se han establecido de manera escrita?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 15
19	¿La administración evalúa periódicamente la estructura organizacional?	x	x	x	x	x	Al no tener un organigrama actualizado no se realiza esta función.
20	¿Existen manuales de funciones y responsabilidades en cada área de la empresa?	x	x	x	x	x	No conoce la existencia de los manuales.
21	¿La asignación de responsabilidad se realiza de manera correcta, conforme al perfil del personal?	x	x	x	x	x	No sabe cuáles son sus funciones, sólo cumple órdenes. Duplicidad de funciones.
22	¿El personal de la institución cumple las funciones para lo que fue contratado?	x	x	x	x	x	Reducción de personal, hay sobrecargo de funciones. No tienen claras sus funciones.
23	¿Para retener y desarrollar al personal competente la empresa cumple con las disposiciones emitidas por el ministerio de trabajo?	x	x	x	x	x	No se aplican incentivos para retener al personal.
24	¿Considera usted que su formación le permite ejecutar las actividades asignadas de manera eficiente?	x	x	x	x	x	

PT30-
PR
4/20

PT30-
PR
5/20

25	¿Se efectúan procesos de inducción y entrenamiento para los empleados nuevos?	x	x	x	x	x	No se tiene claro si se realizan o no las capacitaciones, debido a que no se pueden contratar más trabajadores.
26	¿Se capacitan a los empleados para promover sus aptitudes y mejorar su desempeño en la empresa?	x	x	x	x	x	No se realizan capacitaciones por falta de presupuesto.
27	¿Se evalúa el rendimiento de los empleados de manera habitual?	x	x	x	x	x	No se tiene conocimiento de las evaluaciones al desempeño por parte de los empleados.
28	¿La selección del personal, para la promoción interna, o la incorporación de nuevos elementos se realiza mediante procesos técnicos e imparciales?	x	x	x	x	x	No existen procesos técnicos de reclutamiento.
29	¿Se han definido por escrito políticas de incentivos y motivación?	x	x	x	x	x	El personal de mandos bajos no tiene conocimiento sobre políticas de incentivo y motivación.
30	¿Las remuneraciones que establece la empresa se encuentran en un nivel competitivo en el sector?	x	x	x	x	x	Solamente los altos mandos tienen conocimiento de las remuneraciones del sector.

UCUENCA

31	¿Se tienen definidas las políticas de gestión de talento humano en cuanto al reclutamiento, selección, vinculación, remuneración y evaluación de los empleados?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 28.
32	¿El personal saliente informa, capacita y enseña al personal entrante al momento de la sucesión?	x	x	x	x	x	No existe una capacitación por parte del personal que sale de la empresa.
33	¿Considera que el cumplimiento de las leyes normas y reglamentos mejora el cumplimiento de actividades y el clima organizacional?	x	x	x	x	x	
34	¿Existe responsabilidad en la ejecución de actividades y entrega de información financiera y de gestión?	x	x	x	x	x	
35	¿La documentación interna de la institución es revisada, controlada y supervisada por el personal asignado?	x	x	x	x	x	No se tiene claro los usuarios de la información .
36	¿El nivel jerárquico establece controles adecuados para asegurar la implementación de la política organizacional interna?	x	x	x	x	x	
37	¿La empresa cuenta con indicadores que evalúen la ejecución periódica de las funciones?	x	x	x	x	x	No se elaboran indicadores de ejecución de funciones.
38	¿Existe un sistema de sanciones que ayude a llevar un buen control interno?	x	x	x	x	x	No existe un sistema de sanciones

PT30-
PR
6/20

PT30-
PR
7/20

							para el desarrollo de control interno.
39	¿Se realizan rendiciones de cuentas sobre los resultados del personal?	x	x	x	x	x	No hay rendición de cuentas por parte del personal.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
40	¿Los funcionarios conocen el objetivo general, sus atribuciones y las principales actividades que son su responsabilidad y como estas apoyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	x	x	x	x	x	
41	¿La administración ha establecido objetivos específicos en las áreas/departamentos de la empresa?	x	x	x	x	x	No hay un claro conocimiento de los objetivos específicos para los departamentos.
42	¿Existe una planificación estratégica y operativa que establezca los objetivos a cumplir?	x	x	x	x	x	No tiene conocimiento de la planificación estratégica.
43	¿Se crean políticas y procedimientos que brinde seguridad razonable en la presentación de informes internos?	x	x	x	x	x	No hay política para el establecimiento de informes.
44	¿Los objetivos, metas, y los principales procesos a cargo de cada departamento/unidad son comunicados entre su personal?	x	x	x	x	x	No se tiene un conocimiento claro de los objetivos y metas.
45	¿Los directivos y funcionarios claves participan en el establecimiento de los	x	x	x	x	x	Misma observación de la

UCUENCA

	objetivos de las actividades de la cual son responsables?						pregunta 44
46	¿Los objetivos estratégicos son conocidos por todos los miembros de la entidad?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 44
47	¿Hay consistencia entre los objetivos generales o estratégicos con los presupuestos operativos?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 44
48	¿Los planes y presupuestos son detallados a cada nivel de la organización?		x	x	x	x	No se tiene conocimiento de los planes y presupuestos de la organización.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS							
49	¿Existen herramientas que permitan identificar y evaluar circunstancias de cambio que puedan perturbar el cumplimiento de las metas y objetivos?		x	x	x	x	No existen herramientas de identificación de eventos.
50	¿La empresa mantiene un plan de contingencia actualizado y documentado?		x	x	x	x	No existe un plan de contingencias.
51	¿Existe rotación continua de las autoridades de la empresa?		x	x	x	x	
52	¿La institución cuenta con infraestructura suficiente para brindar seguridad a las personas dentro de la misma?	x		x	x	x	
53	¿La empresa cuenta con bienes muebles y equipos tecnológicos que permita la correcta ejecución de las actividades?	x		x	x	x	Mantenimiento muy costoso, que liquidación - efectivo costoso. Algunas

PT30-
PR

8/20

PT30-
PR

9/20

							personas no están seguras.
54	¿El trabajo al que usted se sujeta cuenta con el personal suficiente para cumplir con todas las actividades?	x	x	x	x	x	No se dispone del personal suficiente para toda la carga de trabajo existente.
55	¿El presupuesto asignado a cada área de la empresa cubre todas las necesidades?	x	x	x	x	x	No existe un presupuesto o designado para cada área.
56	¿La empresa cuenta con políticas de salud y seguridad para sus empleados?	x	x	x	x	x	No existe una política de salud y seguridad. No hay un documento que sustente.
57	¿La administración evalúa los riesgos externos y planea en función de aquellos?	x	x	x	x	x	No se realiza evaluación de riesgos.
58	¿Se ha capacitado al personal sobre los riesgos de fraude que pueden suceder en la empresa?	x	x	x	x	x	No se capacita al personal sobre riesgos de fraude, a pesar que ya hay datos históricos.
59	¿Se tienen presente los cambios significativos que pueden suceder dentro y fuera de la empresa?	x	x	x	x	x	
60	¿En su puesto de trabajo? Informa sobre los cambios significativos que experimentan sus actividades diarias y factores que influyen	x	x	x	x	x	

UCUENCA

	directamente sobre el trabajo?						
61	¿La planificación de la administración considera los cambios internos y externos en sus actividades?	x	x	x	x	x	No todos conocen ni participan de la planificación.
62	¿Se cuenta con procesos específicos de gestión de riesgos para mitigar los cambios que puedan presentarse en el ambiente interno y externo de la institución?		x	x	x	x	No existen procedimientos para actuar frente a cambios internos o externos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
63	¿Se evalúa los riesgos frecuentemente para conocer la forma en que los eventos de riesgo potencial impactan en la consecución de objetivos?		x	x	x	x	No se realizan evaluaciones de riesgos.
64	¿Los principales procesos a ser ejecutados poseen una evaluación de riesgos documentada?		x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 63.
65	¿Los proyectos cuentan con una Matriz de Administración de Riesgos?		x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 63.
66	¿La institución cuenta con una metodología para analizar y evaluar los riesgos de fraude?		x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 63.
67	¿Se cuenta con un sistema de indicadores que permitan evaluar los riesgos asociados?		x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 63.
68	¿La entidad mantiene un plan de contingencia documentado para monitorear y mitigar los riesgos?		x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 63.

PT30-
PR

10/20

UCUENCA

69	¿En la evaluación de riesgos de los procesos y proyectos institucionales considera la posibilidad de fraude?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 63.
70	¿La institución cuenta con información suficiente que permita estimar la ocurrencia del riesgo y determinar la probabilidad y el grado de afectación en el cumplimiento de las actividades?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 63.
71	¿Se han cumplido con las recomendaciones realizadas por auditorías anteriores?	x	x	x	x	x	No todo el personal conoce de las recomendaciones realizadas en auditorías anteriores.
RESPUESTA AL RIESGO							
72	¿Una vez identificado un riesgo en cualquier departamento se gestionan las acciones a tomar de acuerdo a si se evitan, reducen, se comparten o se aceptan?	x	x	x	x	x	No se realizan análisis de riesgos, por ende tampoco se gestionan los mismos.
73	¿Se realizan matrices de tolerancia al riesgo para cada departamento?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 72.
74	¿Todo el personal conoce cuales son los riesgos identificados y las acciones a tomar al respecto?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 72.
75	¿Se realizan análisis de la posibilidad de compartir riesgos con los proveedores?	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 72.
76	¿Existe una persona delegada de monitorear el cumplimiento en base a las decisiones	x	x	x	x	x	Misma observación de la pregunta 72.

PT30-
PR

11/20

UCUENCA

	tomadas con respecto a los riesgos?							
77	¿Los jefes departamentales trabajan de acuerdo a las decisiones tomadas con respecto a los riesgos identificados?	x	x	x	x	x		Misma observación de la pregunta 72.
78	¿Existe documentación que respalde el avance de mitigación, incremento, o rechazo de los riesgos identificados y evaluados?	x	x	x	x	x		Misma observación de la pregunta 72.
ACTIVIDADES DE CONTROL								
79	¿Los controles aplicados en los proyectos y procesos están documentados en un Manual de Funciones o Procedimientos?	x	x	x	x	x		No se ha socializado el manual de funciones, y no están estipulados los controles en los mismos.
80	¿La realización de los trabajos se hace por orden de llegada asegurando la prontitud de su producción?	x	x	x	x	x		
81	¿El área donde se desempeña cuenta con procedimientos internos para establecer la rotación de actividades, independencia, y separación de funciones incompatibles?	x	x	x	x	x		
82	¿Los activos financieros, materiales y tecnológicos de la entidad están debidamente asegurados?	x	x	x	x	x		No se aseguran los activos.
83	¿Evalúa continuamente la efectividad de las	x	x	x	x	x		No están establecidas las

PT30-
PR
12/20

UCUENCA

	actividades de control aplicadas?						actividades de control.
84	¿Los ingresos recaudados por autogestión son registrados en el mes que recibe el depósito?	x	x	x	x	x	
85	¿Los informes y estados financieros son presentados de manera oportuna, para la toma de decisiones?		x	x	x	x	Los informes de estados financieros no se presentan a tiempo.
86	¿Se realiza un control documentado de manera periódica sobre el tratamiento de residuos?	x	x	x	x	x	No se tiene claro el tratamiento de control de residuos.
87	¿Se posee una guía donde se determinen los parámetros de calidad establecidos para la producción?		x	x	x	x	No existen parámetros de calidad para la producción.
88	¿El personal en producción usa equipos y herramientas de seguridad que mitiguen el riesgo de lesiones, quemaduras u otros similares?	x	x	x	x	x	El personal no utiliza la indumentaria adecuada, tampoco saben sobre la política de entrega y manejo de uniformes.
89	La empresa usa tecnología para apoyar el control interno? Como: Cámaras, Puertas inteligentes, Máquinas de fichar, etc.	x	x	x	x	x	
90	La empresa utiliza plataformas de información, discos duros, o similares, para almacenar información de la empresa?	x	x	x	x	x	
91	¿Los sistemas de información cuentan	x	x	x	x	x	

PT30-
PR

13/20

UCUENCA

PT30-
PR
14/20

	con planes de contingencia y recuperación de información en materia de Tics por desastres?						
92	¿Existen métodos internos documentados que aseguran el acceso autorizado a los sistemas de información?	x	x	x	x	x	Claves personales
93	El sistema informático es óptimo y agiliza los procedimientos de la empresa?	x	x	x	x	x	
94	¿Las principales actividades y proyectos del área administrativa y financiera están respaldados en un sistema de información?	x	x	x	x	x	
95	¿Los recursos tecnológicos son regularmente revisados y evaluados con el fin de corroborar el soporte de la información?	x	x	x	x	x	
96	¿La empresa cuenta con un sistema preventivo que proteja de ataques externos a su servidor?	x	x	x	x	x	
97	¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión se aplican a las actividades diarias de los empleados?	x	x	x	x	x	No se cumple al 100% por falta de personal.
98	¿Se han establecido políticas generales de seguridad de los datos y la información?	x	x	x	x	x	No existen políticas documentadas sobre la seguridad de datos e información.
99	¿Se ha designado al responsable por el cumplimiento de las políticas y	x	x	x	x	x	Misma observación de la

UCUENCA

	procedimientos de seguridad de la información?						pregunta 98.
100	¿Los procedimientos establecidos especifican tiempos permitidos para su aplicación de tal forma que se garantice que no existan consumidores del tiempo?	x	x	x	x	x	No se ha establecido tiempos en los procesos que permitan evitar consumidor es de tiempo.
101	Se evalúan de manera oportuna controles para asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa?	x	x	x	x	x	No se ha socializado las políticas por lo tanto tampoco se evalúa su cumplimiento.
102	¿Existe una guía escrita de procedimientos diarios a realizarse en la operación diaria de los sistemas informáticos (contables, de ventas, etc.?)	x	x	x	x	x	No existen guías de procedimientos.
103	¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?	x	x	x	x	x	No hay manuales de cumplimiento.
104	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?	x	x	x	x	x	
INFORMACION Y COMUNICACION							
105	¿Los métodos de control interno implementados contribuyen a contar con información objetiva, pertinente, transparente, de calidad, accesible e independiente?	x	x	x	x	x	

PT30-
PR

15/20

106	¿Se consideran fuentes internas y externas de información para procesamiento de datos y obtener información eficiente y de calidad?	x		x		x		x		x	
107	¿Los sistemas de información aplicados favorecen la toma de decisiones?	x		x		x		x		x	
108	¿Los sistemas de procesamiento de datos dan un valor a la empresa por encima de su costo?	x		x		x		x		x	Los costos de mantenimiento del sistema son muy elevados para el valor que se le da.
109	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para recopilar información interna?	x		x		x		x		x	No existe una línea clara de comunicación.
110	¿Se poseen procesos eficientes para recopilar información relevante de: clientes, proveedores, legislación, tributación, seguridad, tendencias de mercado, etc.?		x	x		x		x		x	No se han establecido procesos para recopilar información relevante.
111	¿Cuenta la organización con canales bien definidos y documentados para comunicarse con partes externas?		x	x		x		x		x	
112	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	x		x		x		x		x	
113	¿La información transita en todos los niveles y sentidos	x		x		x		x		x	

UCUENCA

dentro de la organización?							
114	¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es clara y útil para el desarrollo normal de su trabajo?	x	x	x	x	x	Hay una contradicción entre la efectividad de la línea de comunicación y la interacción entre compañeros de trabajo.
115	¿El consejo directivo mantiene una comunicación constante y útil para mantener informados a los empleados?	x	x	x	x	x	
116	¿La entidad cuenta con medios documentados para comunicarse con otras instituciones para solucionar o mejorar el sistema de control interno?	x	x	x	x	x	No existen medios de comunicación con partes relacionadas externas para solucionar o mejorar problemas de control interno.
117	¿Existen métodos establecidos para seleccionar canales de comunicación e información efectivos en la institución hacia las partes interesadas?	x	x	x	x	x	No se ha implementado ni propuesto métodos para selección de canales de comunicación para las partes interesadas.
118	¿Los canales de información implementados por la institución permiten una atención adecuada a los	x	x	x	x	x	Los canales de información no permiten una relación

PT30-
PR
18/20

UCUENCA

	requerimientos de usuarios externos?							adecuada con los usuarios externos.
119	¿El sistema de comunicación con agentes externos asegura recibir información de calidad, rápida y concisa y evitar estropear la operación normal de la empresa?	x	x	x	x	x		Misma observación de la pregunta 118.
SUPERVISIÓN								
120	¿Evalúa continuamente la efectividad de las líneas de información interna y externa?	x	x	x	x	x		No se realizan evaluaciones de los canales de comunicación.
121	¿Evalúa la funcionalidad de los componentes del control interno adecuadamente en todas las áreas de la empresa?	x	x	x	x	x		No se realizan evaluaciones de control interno.
122	¿Cuenta con personal encargado para revisar y documentar el monitoreo periódico de los canales de información se encuentren funcionando correctamente?	x	x	x	x	x		Falta de personal para realizar funciones de control.
123	¿Se supervisa de manera continua que las actividades desarrolladas en su área se realicen de manera adecuada?	x	x	x	x	x		
124	¿Existe una persona delegada para realizar la supervisión de su trabajo?	x	x	x	x	x		No existe un supervisor para ninguna área de la empresa.
125	¿Se han realizado auditorías externas?	x	x	x	x	x		

PT30-
PR
19/20

126	¿Se realiza monitoreo continuo del control interno en general?	x	x	x	x	x	No se realizan monitoreos de control interno.
127	¿Existe un método documentado para comunicar los defectos que ocurren durante la ejecución de las actividades?	x	x	x	x	x	
128	¿Se informan oportunamente las deficiencias de control interno a los distintos niveles de autoridad para que se puedan tomar medidas correctivas?	x	x	x	x	x	No se informa de manera oportuna las deficiencias de control interno.
129	¿Se comunican a los gerentes o supervisores las deficiencias identificadas en los cargos para que tomen las decisiones adecuadas?	x	x	x	x	x	No se comunica a los jefes o encargados de cada departamento las deficiencias de cada cargo de trabajo.
130	¿Se evalúan y documentan las correcciones de errores reportados durante el proceso de registro de información?	x	x	x	x	x	
131	¿Se documenta el cumplimiento de las recomendaciones de auditorías externas?	x	x	x	x	x	No hay conocimiento de las recomendaciones de las auditorías externas.
132	¿Los empleados comunican deficiencias en los procesos diarios, por menores que estos sean?	x	x	x	x	x	Los empleados no comunican las deficiencias en sus procesos de trabajo.

Calificación	7	8	2	2	4
	0	5	5	9	2

Nota. Cuestionario COSO realizado a los mandos altos, medios y representantes de cada departamento de la Empresa Industrial Gráfica. Elaboración Propia.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 26 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 30 de octubre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapas de Auditoría | Preliminar

Nombre del Papel de Trabajo	Identificar el nivel de confianza y nivel riesgo de la Empresa por componentes y de manera general.
Procedimiento	Método cuestionario de Control Interno.

Luego de realizado el cuestionario de Control Interno General a los jefes/encargados de cada departamento de la Empresa Industrial Gráfica, se pudo determinar los siguientes resultados:

Tabla A23

Evaluación de Riesgo de Control Interno de la Empresa Industrial Gráfica

Componente	Calificación	Ponderación	N. Confianza	N. Riesgo	Calif. Confianza	Calif. Riesgo
Ambiente Interno	96	195	49,23%	50,77%	MODERADO	MODERADO
Establecimiento de Objetivos	17	45	37,78%	62,22%	MODERADO	MODERADO
Identificación de Eventos	21	70	30,00%	70,00%	BAJO	ALTO
Evaluación de Riesgos	6	45	13,33%	86,67%	BAJO	ALTO
Respuesta al Riesgo	12	35	34,29%	65,71%	BAJO	ALTO
Actividades de Control	60	130	46,15%	53,85%	MODERADO	MODERADO
Información y Comunicación	33	75	44,00%	56,00%	BAJO	ALTO
Supervisión	19	65	29,23%	70,77%	BAJO	ALTO
Nivel de Confianza Total			35,50%		BAJO	ALTO
Nivel de Riesgo Total				64,50%		

Nota: Elaboración Propia

Ambiente Interno: Se encuentra con un nivel de confianza del 49% MODERADO, y un nivel de Riesgo de 50% MODERADO.

Establecimiento de Objetivos: Se encuentra con un nivel de confianza del 38% MODERADO, y un nivel de Riesgo de 62% MODERADO.

Identificación de Eventos: Se encuentra con un nivel de confianza del 30% BAJO, y un nivel de Riesgo de 70% ALTO.

Evaluación de Riesgos: Se encuentra con un nivel de confianza del 13% MODERADO, y un nivel de Riesgo de 87% MODERADO.

Respuesta al Riesgo: Se encuentra con un nivel de confianza del 34% BAJO, y un nivel de Riesgo de 66% ALTO.

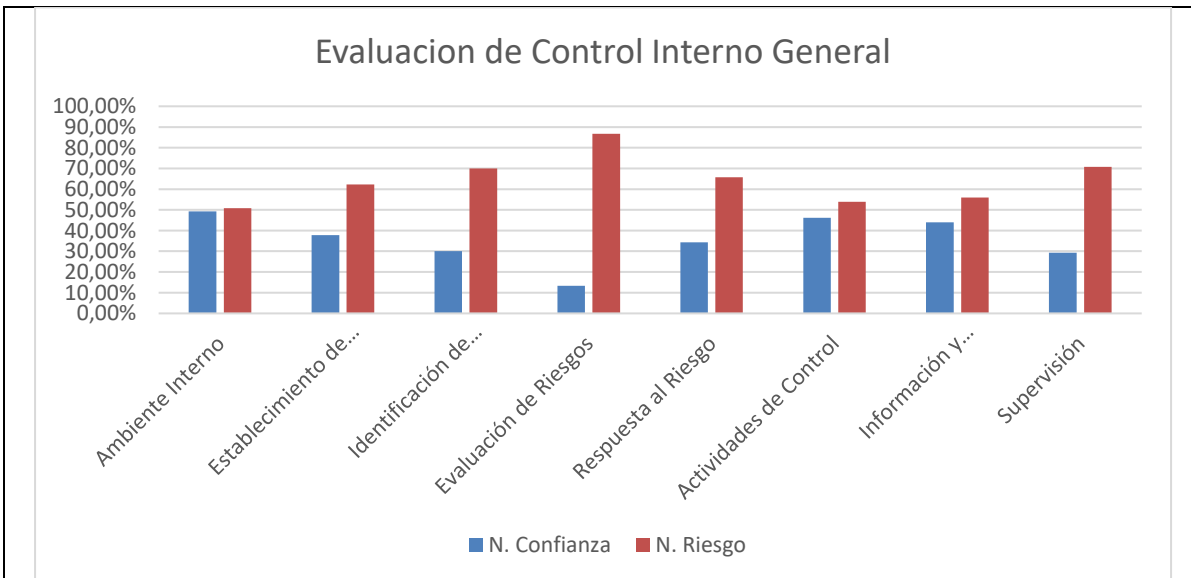
Actividades de Control: Se encuentra con un nivel de confianza del 46% MODERADO, y un nivel de Riesgo de 54% MODERADO.

Información y Comunicación: Se encuentra con un nivel de confianza del 44% BAJO, y un nivel de Riesgo de 56% ALTO.

Supervisión: Se encuentra con un nivel de confianza del 29% BAJO, y un nivel de Riesgo de 71% ALTO.

Figura A29

Evaluación General de Control Interno a la Empresa Industrial Gráfica.



Nota: Elaboración Propia.

Ambiente Interno:

El Ambiente Interno tiene las siguientes observaciones:
 La falta de manuales de funciones en los cuales se detalle las actividades y reportes a realizar para unidad de trabajo ha generado duplicidad de actividades. También la falta de personal y auxiliares administrativos se refleja en la sobrecarga de trabajo en lo que se refiere a los departamentos de gerencia, contabilidad, comercial y producción.
 No existe un código de ética y el Organigrama de la Empresa se encuentra desactualizado. Existe una ausencia de un manual técnico de reclutamiento de personal, programas de capacitación y evaluación de desempeño.

Establecimiento de Objetivos:

El Componente establecimiento de objetivos tiene las siguientes observaciones:
 Existe una falta de socialización de los objetivos estratégicos, objetivos comerciales generales y objetivos específicos. El departamento administrativo y financiero conocen los objetivos, mientras los demás departamentos solamente se rigen a órdenes y el cumplimiento de las mismas.

Identificación de Eventos:

No existen herramientas de identificación de riesgos, a pesar de ya existir un caso de fraude no se ha capacitado al personal sobre la identificación de los mismos. La Administración no ha identificado ni ha planteado planes de contingencia de riesgos.

Evaluación de Riesgos:

Al no existir una correcta identificación de los riesgos, estos se evalúan cuando ya han ocurrido, y las acciones correctivas, preventivas, de evasión o aceptación son tomadas de forma tardía.

Respuesta al Riesgo:

Las respuestas a los riesgos son tardías ya que no existe una correcta gestión de los dos componentes anteriores.

Actividades de Control:

El Componente Actividades de Control tiene las siguientes observaciones:
 El personal no tiene claro cuáles son las medidas de control para cada departamento, prácticamente todos los departamentos rinden cuentas a la gerente para que ella tome las decisiones. Los Estados financieros no se presentan a tiempo, debido a una migración de datos a un nuevo sistema implementado en el año 2019. No existen especificaciones formales sobre el tratamiento de residuos ni parámetros de calidad de producción. El personal no utiliza la indumentaria específica en el manual de entrega y manejo de uniformes.

Información y Comunicación:

El Componente Información y Comunicación tiene las siguientes observaciones:

UCUENCA

Solo existe una línea de comunicación interna a través de WhatsApp. No existen medios de comunicación con partes relacionadas externas para solucionar o mejorar problemas de control interno. No se ha implementado ni propuesto métodos para selección de canales de comunicación para las partes interesadas a parte de la página web que necesita ser actualizada.

Supervisión:

El Componente de supervisión tiene las siguientes observaciones:

Existe una falta de supervisión y líneas de control para cada departamento, se desconoce las recomendaciones de auditorías anteriores y falta de delegación de una persona encargada y responsable de cada área.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 29 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 3 de octubre del 2022

PT31-
PR
3/3

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Henry Santiago Simbaña Sagbay – Miguel Oswaldo Zañay Mejía

PT32-
PR
1/3

UCUENCA

Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Elaborar una matriz de riesgos con el objeto de establecer el riesgo inherente y el riesgo de control, como también las novedades y oportunidades de mejora
Procedimiento	Método cuestionario de Control Interno.

Tabla A24

Matriz Preliminar de la Evaluación de Control Interno General.

Componente	Calificación	NC	NR	Novedad Encontrada	Oportunidad de Mejora
Ambiente de Control	CT: 195 PT: 95 N. Confianza: 48.72% N. Riesgo: 51.28%	Moderado	Moderado	- No existe un código de ética. - Sobrecarga Laboral -La misión, y visión se encuentran desactualizados - Organigrama Desactualizado - Falta de manuales de funciones -Falta de Capacitaciones	- Crear un código de ética - Contratar personal - Actualizar misión, visión y el Organigrama. -Crear manuales de Funciones -Crear un Programa de capacitación.
Establecimiento de Objetivos	CT: 45 PT: 17 N. Confianza: 37.78% N. Riesgo: 62.22%	Moderado	Moderado	No se ha solidarizado los objetivos, metas, planes y presupuestos.	Diseñar un sistema comunicación de planificación.
Identificación de Eventos	CT: 70 PT: 21 N. Confianza: 30% N. Riesgo: 70%	Bajo	Alto	- No existen herramientas para identificar eventos. -No existen planes de contingencias. - No existe una política de seguridad y salud laboral. - No existen procedimientos definidos para hacer frente a cambios internos o externos.	- Determinar los posibles eventos inherentes a la empresa, y en base a ello desarrollar planes de contingencia. - Crear una manual de seguridad y salud laboral interno. -Crear un manual de procedimientos ante los cambios.
Evaluación de riesgo	CT: 45 PT: 6 N. Confianza: 13.33% N. Riesgo: 86.67%	Bajo	Alto	No se realizan evaluaciones de riesgos.	Identificar y evaluar los riesgos de la empresa.

PT32-
PR

2/3

UCUENCA

Respuesta al Riesgo	CT: 35 PT: 12 N. Confianza: 34.29% N. Riesgo: 65.71%	Bajo	Alto	Al no realizarse Evaluación de riesgos, la respuesta es lenta.	Identificar, Evaluar y preparar medidas preventivas para enfrentar los riesgos.
Actividades de Control	CT: 130 PT: 60 N. Confianza: 46.15% N. Riesgo: 53.85%	Moderado	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades de control no están formalmente establecidas. - Los informes de Estados no se presentan a tiempo. - No existen parámetros de calidad para producción. - El personal no utiliza la indumentaria correspondiente a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer y difundir un manual de control interno. -Preparar un cronograma de entrega para informes financieros. -Determinar los parámetros de calidad de los productos y socializarlos. - Controlar el uso de la indumentaria exigida por la empresa.
Información y Comunicación	CT: 75 PT: 33 N. Confianza: 44% N. Riesgo: 56%	Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> -No existe una línea clara de comunicación. - No se han implementado canales de comunicación para partes externas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer líneas de comunicación específicas para cada departamento y su intercomunicación -Establecer canales de comunicación para las partes externas.
Supervisión	CT: 65 PT: 19 N. Confianza: 29.23% N. Riesgo: 70.77%	Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de personal para realizar evaluaciones de control. - No existe un supervisor para ninguna área de la empresa. - No se realizan monitoreos de control interno. -No se comunican las deficiencias en sus puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fomentar la autoevaluación en el personal. -Crear un programa de monitoreo de control. -Fomentar a los empleados a difundir los problemas presentados para la toma de decisiones.
<p>Nota. Matriz basada en la evaluación de control interno. Elaboración Propia. CT= Calificación Total.</p>					

UCUENCA

231 PT32-
PR
3/3

PT= Puntos Totales obtenidos en la evaluación de control interno.
N. Confianza= Nivel de Confianza
N. Riesgo= Nivel de Riesgo

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 30 de septiembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 4 de octubre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Preliminar
Nombre del Papel de Trabajo	Informe de Planificación Preliminar.
Procedimiento	Elabore el Informe de Planificación Preliminar a la Empresa Industrial Gráfica.

Oficio Nro. AG-005
Cuenca, 3 de octubre del 2022

Estimado,
Dr. Remigio Ojeda
Jefe de Equipo de Auditoría
Su despacho.

De nuestras consideraciones;

Reciba un cordial y atento saludo por medio de la presente, adjunto sírvase de encontrar el Informe de Planificación Preliminar de la Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda. por el periodo comprendido entre el 1 de enero del 2020 y el 31 de diciembre del 2021. La misma tuvo como objetivo obtener información general sobre la entidad y sus principales actividades con el fin de identificar de una forma global las condiciones generales para la elaboración de la auditoría.

El 24 de agosto del 2022, se emitió la orden de trabajo con oficio No. AG-001 de la Auditoría de Gestión de la Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda. en un plazo de 120 días. El equipo auditor asume el trabajo en la misma fecha teniendo como objetivo determinar y medir la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de cada componente, que nos sirvan para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para los periodos 2020 y 2021.

El desarrollo de esta fase de la auditoría se realizó basándose en las NIA, NAGAS y Código de Ética del Auditor, aplicando las técnicas de auditoría necesarias para la recolección de información relevante que marquen las bases para la realización de esta auditoría. Agradecemos de antemano su atención y quedamos a la espera de cualquier indicación adicional. Atentamente,

Henry Simbaña
Auditor Senior

Miguel Zhañay
Auditor Senior

Informe de Planificación Preliminar

1. Antecedentes

Esta auditoría de gestión a la Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda. será llevada a cabo de conformidad con la orden de trabajo Nro. AG-001 y en cumplimiento a la carta de encargo de auditoría de gestión con fecha 24 de agosto del 2022 con oficio No. AG-002

2. Motivos de la Auditoría

La Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda. Se realizará por petición de la administración y tiene el fin de evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de todos sus departamentos en cuestión del cumplimiento de los objetivos.

3. Objetivo de la Auditoría

Desarrollar una Auditoría de Gestión a la Empresa Industrial Gráfica desde los periodos comprendidos del 1 de enero de 2020 hasta el 31 de diciembre del 2021 para determinar la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones con respecto al cumplimiento de sus objetivos.

4. Alcance de la Auditoría

En la Auditoría de Gestión a la EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA se analizarán los departamentos Administrativo Financiero, Comercial, Diseño y de Producción en los periodos 2020 y 2021. La auditoría se desarrollará a partir del 29 de agosto del 2022 hasta 30 de diciembre del 2022.

5. Conocimiento de la Empresa

a. Datos Generales

Tabla A25

Información general de la Empresa Industrial Gráfica

Nombre de la Empresa	Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda.
Actividad Comercial	Actividades de impresión de periódicos
Ubicación	Parque Industrial (Cuenca)
Productos Ofertados	Etiquetas y Adhesivos, Cajas, Shopping Bags, Menús, Catálogos, Flyers, Plegables, Vibrines, Rompetraficos, Tendcards, Calendarios, Agendas, Block de Notas, Sobres, Carpetas, Hojas Membretadas, Tarjetas de Presentación, Revistas, Anuarios, Libros, Invitaciones.
Servicios Ofertados	Diseño, Impresión Offset y Digital, Lacado UV Reservado, Foil, Repujado

Nota: Elaborado por los autores

b. Reseña Histórica

La Empresa Industrial Gráfica es una empresa constituida hace 41 años en Cuenca, dando sus inicios en la Calle Sucre, con el crecimiento se ubicó en la calle Bolívar cerca del Cenáculo, fue adquiriendo reconocimiento en el medio atribuido a la buena calidad de su trabajo.

Con los avances que la tecnología ha traído a la impresión comercial se requirió mayor espacio y se estableció en la Castellana sector Aeropuerto, luego al Parque Industrial de Cuenca, implementando un área de diseño. Esta evolución dio como resultado grandes adquisiciones como una filmadora de tambor que reemplaza el antiguo trabajo de composición manual por un sistema digital que permitía imprimir, la adquisición de una offset GTO monocolor, la adquisición de una offset Heidelberg GTO de cuatro colores, el mejoramiento de los sistemas de pruebas de color para tender un puente entre el diseñador, el cliente y el prensista; en 2001 se dio la adquisición de dos máquinas de impresión offset a cuatro colores marca Komori, la adquisición de un CTP, una pegadora de cajas, fundamental para el proyecto de empaques de lujo y delivery y otros más.

La Empresa Industrial Gráfica, tuvo cambio de socios y administración en 2015, a partir de 2019 se trabajó con la marca de la Industria Figura, sin embargo en la pandemia se experimentó una reingeniería total, a su reubicación física dentro del mismo parque industrial, a una reducción importante de personal y a la automatización de gestiones administrativas y financieras que le

PT33-
PR

3/19

UCUENCA

permitan apuntalar las gestiones que ha venido desarrollando, a replantearse e innovar, con el fin de cumplir con sus metas y objetivos a mediano y largo plazo.

c. Planificación Estratégica

Misión

“Prestar servicios integrales que cumplan con los requerimientos de clientes a través de nuestra alta gama de productos de la industria gráfica, brindando asesoría, innovación y calidad. Con un adecuado manejo de recursos generamos crecimiento de nuestros trabajadores y usuarios a nivel local y nacional, así como réditos para nuestros accionistas”.

Visión

“En el 2023, seremos reconocidos como productores y comercializadores de soluciones innovadoras, fundamentales para fortalecer la imagen y la marca de nuestros clientes. Empleando materiales y procesos amigables con el medio ambiente”.

Objetivos Estratégicos

De acuerdo a la Planificación Estratégica realizada en la empresa en diciembre del 2019 se establecieron los siguientes objetivos estratégicos a mediano y largo plazo:

- Incrementar los ingresos a través de la diversificación de clientes
- Reducir costos a través de la materia prima y los reprocesos dados por repeticiones de trabajos
- Incrementar la cartera de clientes
- Incrementar la fidelidad del cliente
- Incrementar la presencia de la marca
- Incrementar la cartera de Productos y Servicios
- Disminuir retrasos
- Reducir el nivel de desperdicios
- Incrementar la capacidad de trabajo en materiales distintos amigables con el medio ambiente
- Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo
- Ejecutar un plan de adquisición de maquinaria
- Aumentar la retención de los empleados
- Incrementar la satisfacción laboral
- Fortalecer las capacidades y competencias del personal
- Evaluar el uso del software interno

Valores Corporativos

La empresa mantiene como bases valores corporativos que sustentan el desarrollo de las operaciones y el comportamiento de los miembros, estos valores son:

- **Respeto:** Un trato respetuoso genera en los miembros un sentimiento de aceptación y motivación, que les permite desarrollar de mejor manera sus compromisos laborales. Por ello la empresa mantiene presente el trato recíproco y escucha atentamente las propuestas o críticas que aportan al valorar de su trabajo.
- **Comunicación clara y honesta:** La comunicación clara y constante es vital para que los miembros de la empresa estén al tanto de proyectos, avances de los trabajos y los objetivos por alcanzar. De esta manera se evitan confusiones, se reducen los errores y se motiva al personal.
- **Excelencia e Innovación:** La competitividad promueve la excelencia y la innovación ya que nos permite establecer proyecciones a largo plazo, buscando satisfacer las necesidades de los clientes, la creación de nuevos productos y servicios.

- **Evaluación autocrítica:** Evaluar las fortalezas y las debilidades; cuáles son sus causas y cómo afrontarlas. Esta autoevaluación debe ser constante y coherente con la misión y visión de la empresa y así asegurar los mejores resultados.
- **Integridad Laboral:** ser auténtico y honesto con los miembros del ambiente laboral. Exponer una situación o caso en hecho y no estafar ni prometer falsas promesas a otras personas, clientes o proveedores.
- **Constancia y Disciplina:** Son valores que conllevan a la ejecución de proyectos exigentes, superando los problemas a través del trabajo arduo.

Factores Internos y Externos

Se realizó una evaluación de los factores internos y externos de la empresa utilizando las siguientes herramientas de gestión:

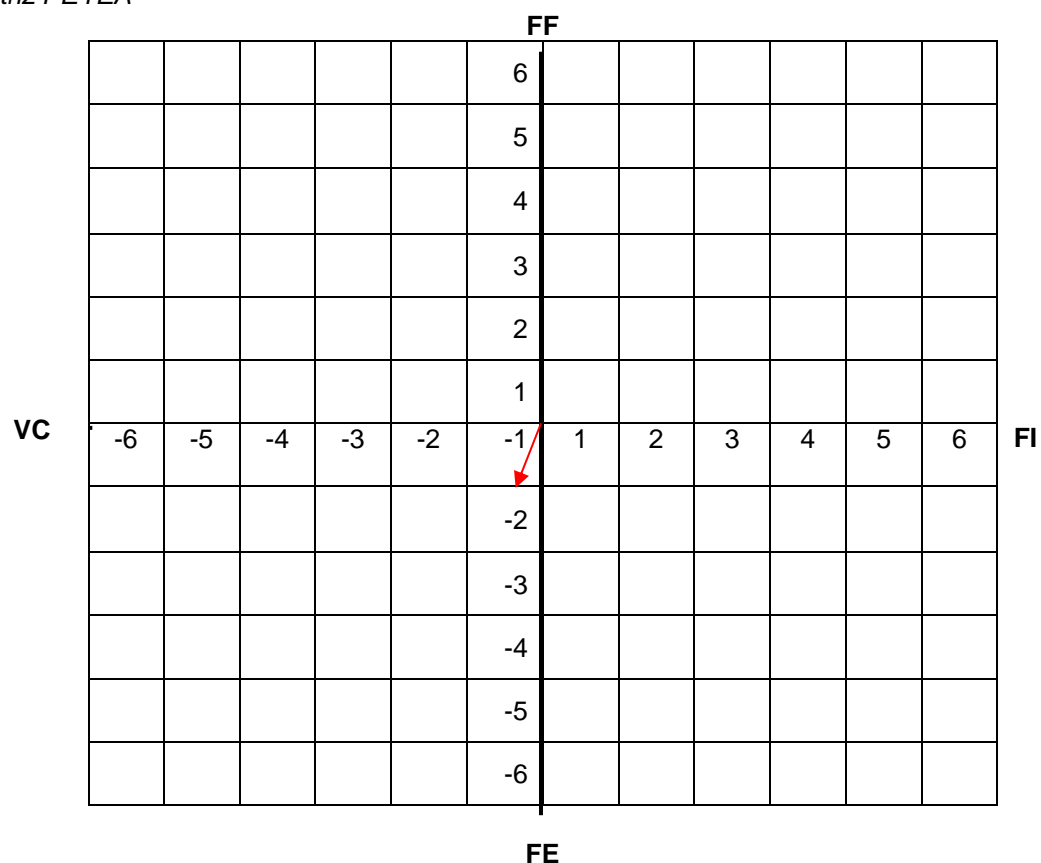
Figura A30

FODA



Nota: Elaborado por los autores

Figura A31
Matriz PEYEA

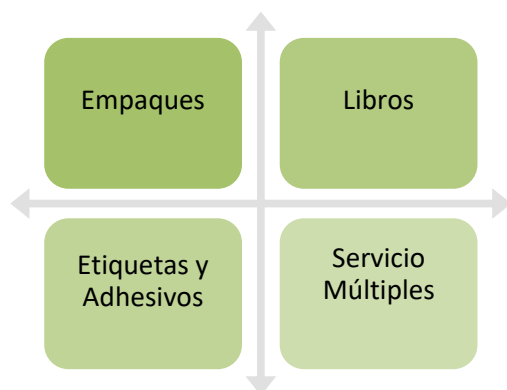


PT33-
PR
5/19

Nota. Elaboración propia

Al evaluar la Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad Ambiental y la Fuerza de la Industria se determinó un valor de: $-0,25 X$ y $-1,6 Y$, por lo que se puede concluir que: la empresa debe concentrar en superar sus debilidades y en evitar las amenazas optando por una estrategia defensiva.

Figura A32
Matriz BCG



Nota. Elaboración propia

Tabla A33

Matriz EFI

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Asesoramiento al cliente	0,05	2	0,1
Atención Personalizada	0,05	3	0,15
Calidad del Producto	0,10	4	0,4
Capacidad de adaptación requerimientos del cliente	0,03	2	0,06
Experiencia en el Mercado	0,02	2	0,04
Tecnología en Maquinaria	0,10	3	0,3
Debilidades			
Falta de Procesos de Control	0,10	1	0,1
Alta Rotación del Personal	0,10	2	0,2
Pérdidas por reprocesos	0,05	2	0,1
Falta de normas en ciertos departamentos	0,05	4	0,2
Situación Financiera Grave	0,15	1	0,15
Sobrecarga de funciones	0,05	3	0,15
Incapacidad de Importación Directa	0,02	4	0,08
Demandas Laborales	0,05	2	0,1
Tiempos de entrega	0,08	2	0,16
Total	1,00		2,29

Nota. Elaboración propia.

Tabla A26

Matriz EFE

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Aumento del comercio electrónico con empaques para Delivery	0,10	3	0,3
Ubicación estratégica	0,02	1	0,02
Innovación en mantenimiento de maquinaria	0,05	2	0,1
Cambio en las regulaciones del IESS para el sector	0,05	2	0,1
Acuerdo Comercial con Guatemala de papel, y otros manufacturados	0,05	2	0,1
Amenazas			
Transición a Facturación Electrónica	0,10	1	0,1
Inestabilidad Social y Política del País	0,05	3	0,15
Precios de la competencia	0,05	1	0,05
Aumento de Imprentas de menor tamaño	0,10	2	0,2
Comunicación Digital	0,15	2	0,3
Avance Tecnológico Acelerado	0,03	3	0,09
Competencia Desleal	0,05	2	0,1
Aumento en los Precios de Materias Primas	0,10	1	0,1
Perdida de Fidelidad de los Clientes	0,10	3	0,3
Total	1,00		2,01

Nota. Elaboración propia.

UCUENCA

La empresa es débil internamente y no se están aprovechando las oportunidades, además las amenazas pueden afectar de manera importante el gestionar de la empresa en el mediano-largo plazo.

Políticas y Reglamentos

La Empresa Industrial Gráfica no cuenta con un código de ética formalmente establecido y socializado. Existen manuales de funciones solamente para Ejecutivo Comercial, Coordinador Comercial y jefe de Producción; todos están desactualizados.

La empresa no cuenta con políticas de procedimientos aprobados y socializados.

Bases Legales

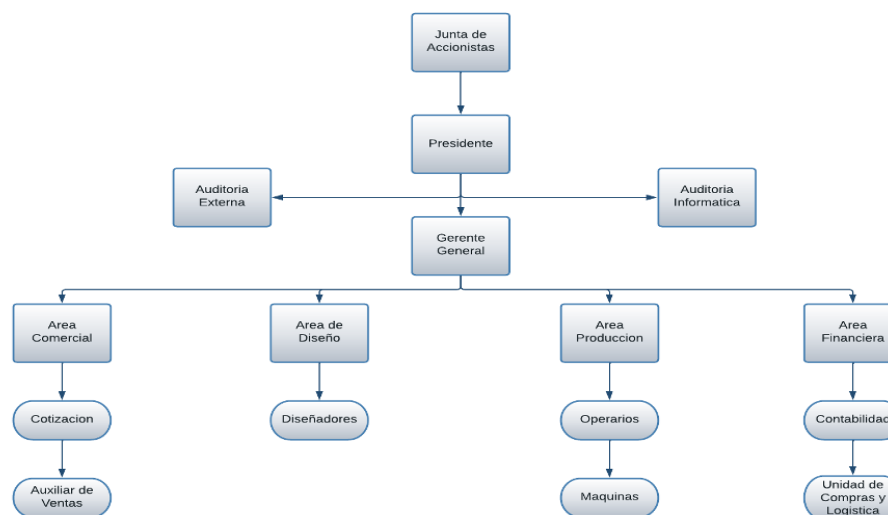
La Empresa Industrial Gráfica para llevar sus registros contables se rige bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Por otro lado la normativa legal a la que debe regirse son las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías, y los reglamentos que emitan los organismos de control pertinentes

Organigrama

Figura A34
Matriz EFE



Nota. Información basada en la Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA. Elaboración propia.

La empresa mantiene una organización vertical jerarquizada, el área de diseño es el único departamento del proceso productivo que se encuentra externalizado, así mismo los departamentos de auditoría e informática.

Desarrollo Operacional

La Empresa Industrial Grafica describe su desarrollo operacional de la siguiente manera: primero, se ingresa por el Área Comercial los requerimientos de los clientes, con la ayuda del sistema informático se genera una cotización, si es aprobado se enlaza al Área de Diseño con el personal que trabaja en la propia empresa y en teletrabajo para que realicen las pruebas de color y el prediseño, esto se envía nuevamente al Área Comercial para que comunique al cliente y apruebe

PT33-
PR
7/19

el diseño. Cuando se obtiene la aprobación del cliente se pasa nuevamente al Área de Diseño, se realiza el armado del producto, si el diseño es complejo debe comunicarse con el operario para confirmar si se puede obtener el diseño o cualquier otra observación, una vez validada la orden pasa al Área de Producción a través de una orden (Pack de Producción) en ese momento se revisa con logística, se prepara toda la materia prima, y la maquinaria, una vez todo está adecuado se empieza a producir, entra a prensa inicialmente y pasa por cada etapa productiva hasta finalizar el producto, luego logística despacha el producto con la factura. Así mismo podemos determinar las funciones que realizan los departamentos en el siguiente cuadro:

PT33-
PR
8/19

Tabla A27

Funciones de las áreas de la Empresa Industrial Gráfica

Área	Funciones
Administrativo (Gerente)	<ul style="list-style-type: none"> - Administración Legal, Operativa, Financiera - Presupuestación - Planificación - Organización - Dirección - Control
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Despacho de los materiales - Cortados - Prensado - Secado - Pegado - Lacado - Barnizado - Plastificado - Doblado - Despachado del producto final
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Cotización de productos a producir - Visita a clientes y potenciales clientes - Ventas a través de internet o llamadas - Organización de pedidos - Verificación de datos de pedidos de los clientes - Atención al cliente en general
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Registros contables - Conciliación de cuentas - Declaraciones Tributarias - Gestión y Seguimiento de Cobranza - Facturación - Control de Inventarios - Gestión de Flujo de Caja - Preselección de Personal - Registros y Salidas de Empleados en la empresa y entes gubernamentales - Elaboración y Pago de Roles - Actas de finiquito

Diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Depuración de Archivos - Pruebas de Color - Revisión de Colores - Elaboración de Maquetas de Armados - Gestión del diseño y seguimiento en producción
---------------	---

PT33-
PR

9/19

Nota: Elaborado por los autores

Partes Relacionadas

Empleados

La Empresa Industrial Gráfica contaba con 39 empleados para diciembre de 2020, pero para octubre de 2022 cuenta con diez personas, en donde se tienen definidos los cargos de la Gerente, Contadora y Operarios, el resto no tiene definido un cargo.

Clientes

La Empresa Industrial Gráfica cuenta con diez clientes en total, tres de ellos son clientes corporativos y siete son mayoristas.

Existen clientes no frecuentes que realizan pedidos de menor escala pero desde 2020 estos se redujeron, denotando la falta de fidelidad del cliente y la pérdida de cuota de mercado.

Proveedores

En el año 2020 se contaba con cinco proveedores importantes, pero en la actualidad se cuenta con solamente uno para la adquisición de materia prima fundamental; se acude a proveedores casuales para otro tipo de materias primas según las necesidades de la empresa. La relación es buena ya que los mismos han ayudado a la empresa otorgando plazos de pago más extendidos y precios accesibles que permiten la operatividad de la empresa.

Accionistas

La empresa cuenta con ocho accionistas en total, la Accionista 8 es la Gerente General de la Empresa Industrial Gráfica.

Tabla A28

Aportación de los accionistas de la Empresa Industrial Gráfica

Razón social	Empresa Industrial Gráfica		
Dirección	Cornelio Vintimilla y Octavio Chacón No. SN Barrio		
Expediente	30485		
RUC	xxxxxxxxxxxxx		
Año	2020		
Identificación	Nombre	Nacionalidad	Valor
xxxxxxxxx	Accionista 1	Colombiana	4.245,00
xxxxxxxxx	Accionista 2	Ecuatoriana	8.500,00
xxxxxxxxx	Accionista 3	Ecuatoriana	4.415,00
xxxxxxxxx	Accionista 4	Ecuatoriana	3.282,00
xxxxxxxxx	Accionista 5	Ecuatoriana	3.566,00

xxxxxxxxx	Accionista 6	Ecuatoriana	1.415,00
xxxxxxxxx	Accionista 7	Ecuatoriana	5.662,00
xxxxxxxxx	Accionista 8	Ecuatoriana	6.565,00
TOTAL			37.650,00

Nota: información obtenida de la nómina de accionistas de la Empresa Industrial Gráfica

d. Información Financiera

La Empresa Industrial Gráfica presenta la siguiente información financiera de acuerdo a sus estados de situación financiera y de resultados de los periodos, así como su salud financiera medida con indicadores financieros para los periodos 2020 y 2021:

Tabla A29

Valores de los componentes de los Estados Financieros 2020 y 2021

Componente	2020	2021
Activo	1.722.450,76	1.753.016,25
Pasivo	1.091.587,62	1.120.143,55
Patrimonio	630.863,17	632.872,72
Ingresos	832.276,25	686.004,02
Costos	868.079,96	683.994,47
Gastos	254.230,36	194.000,92

Nota: Información extraída de los Estados Financieros de la Empresa Industrial Gráfica

Tabla A30

Indicadores Financieros en los periodos 2020 y 2021

Indicadores Financieros	2020	2021	Variación	
Liquidez	Razón Circulante	1,80	1,61	- 0,19
	Prueba Acida	0,83	0,82	-0,01
	Endeudamiento del Activo	0,63	0,64	0,01
Solvencia	Apalancamiento	2,73	2,77	0,04
	Deuda a Largo Plazo	0,98	0,93	-0,05
Rentabilidad	Margen utilidad Bruta	0,288	0,289	0,00
	Margen Utilidad Neta	-0,1580	0,00292936	0,05

Nota. Información analizada de los Estados Financieros de la Empresa Industrial Gráfica CÍA. LTDA. Elaboración propia

e. Sistemas Informáticos

La empresa actualmente trabaja con dos sistemas informáticos:

- **Automatizer:** Sistema contable integrado implementado desde 2018 el cual es una herramienta para: registros contables, elaboración de estados financieros, control de costos y cálculo del mismo, Kardex y control de inventarios, manejo de cartera de clientes y proveedores, notas de débito y crédito y facturación.

- **Cotizador:** Sistema informático desarrollado para la empresa en 2020 el cual elabora las proformas iniciales para los clientes y permite la generación de órdenes de producción que sirven como guía para los procesos del área productiva

PT33-
PR

11/19

f. Matriz de Riesgos de Control Interno

Para el análisis general de control interno se utilizó la metodología de cuestionario, el mismo que se aplicó a la Gerente General, Contadora, Representante de Producción, Representante de Comercial y un representante de Diseño. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla A31

Matriz Preliminar de la Evaluación de Control Interno General

Componente	Calificación	NC	NR	Novedad Encontrada	Oportunidad de Mejora
Ambiente de Control	CT: 195 PT: 95 N. Confianza: 48.72% N. Riesgo: 51.28%	Moderado	Moderado	- No existe un código de ética. - Sobrecarga Laboral - Organigrama Desactualizado - Falta de manuales de funciones	- Crear un código de ética - Contratar personal acorde a la realidad de la empresa - Actualizar el Organigrama. - Crear manuales de Funciones
Establecimiento de Objetivos	CT: 45 PT: 17 N. Confianza: 37.78% N. Riesgo: 62.22%	Moderado	Moderado	No se ha solidarizado con los objetivos, metas, planes y presupuestos.	Diseñar un sistema de comunicación de planificación.
Identificación de Eventos	CT: 70 PT: 21 N. Confianza: 30% N. Riesgo: 70%	Bajo	Alto	- No existen herramientas para identificar eventos. - No existen planes de contingencias. - No existe una política de seguridad y salud laboral. - No existen procedimientos definidos para hacer frente a cambios internos o externos.	- Determinar los posibles eventos inherentes a la empresa, y en base a ello desarrollar planes de contingencia. - Crear un manual de seguridad y salud laboral interno.
Evaluación de riesgo	CT: 45 PT: 6 N. Confianza: 13.33% N. Riesgo:	Bajo	Alto	No se realizan evaluaciones de riesgos.	Identificar y evaluar los riesgos de la empresa.

PT33-
PR

12/19

UCUENCA

86.67%					
Respuesta al Riesgo	CT: 35 PT: 12 N. Confianza: 34.29% N. Riesgo: 65.71%	Bajo	Alto	Al no realizarse evaluación de riesgos, la respuesta es lenta.	Identificar, evaluar y preparar medidas preventivas para enfrentar los riesgos.
Actividades de Control	CT: 130 PT: 60 N. Confianza: 46.15% N. Riesgo: 53.85%	Moderad o	Moderad o	- Las actividades de control no están formalmente establecidas. - Los informes de Estados no se presentan a tiempo. - No existen parámetros de calidad para producción.	-Establecer y difundir un manual de control interno. -Preparar un cronograma de entrega para informes financieros. -Determinar los parámetros de calidad de los productos y socializarlos.
Información y Comunicación	CT: 75 PT: 33 N. Confianza: 44% N. Riesgo: 56%	Bajo	Alto	-No existe una línea clara de comunicación. - No se han implementado canales de comunicación útiles	-Establecer líneas de comunicación específicas para cada departamento y su intercomunicación -Establecer canales de comunicación útiles.
Supervisión	CT: 65 PT: 19 N. Confianza: 29.23% N. Riesgo: 70.77%	Bajo	Alto	-Falta de personal para realizar evaluaciones de control. - No existe un supervisor para ninguna área de la empresa. - No se realizan monitoreos de control interno. -No se comunican las deficiencias en sus puestos de trabajo.	-Fomentar la autoevaluación en el personal. -Crear un programa de monitoreo de control. -Fomentar a los empleados a difundir los problemas presentados para la toma de decisiones.

Nota: Información extraída de los Estados Financieros de la Empresa Industrial Gráfica

g. Puntos de Interés de la Auditoría de Gestión

- Evaluar el nivel de cumplimiento de las metas planteadas en la Planificación Estratégica 2019.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos realizados en cada área de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de la normativa interna y los planes de acción establecidos para cada área de la empresa.
- Evaluar el nivel de confianza y riesgo que posee cada área de la empresa a través de COSO ERM.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 3 de octubre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 5 de octubre del 2022

Anexo C - Papeles de Trabajo de la Fase de Ejecución

Descripción	Símbolo
Confirmación Documental	T
Confirmacion Fisica	σ
Verificado	✓
Confirmación digital	~
Sumatoria Correcta	Σ
Cálculo correcto	V
Fase de Ejecución	EJ
Matriz de Auditoria y Codificación	MAC
Programas de Auditoria	PROG
Papel de Trabajo	PT
Ejecucion del Área Administrativa	EA
Ejecucion del Área Financiera	EF
Ejecucion del Área Comercial	EC
Ejecucion del Área de Diseño	ED
Ejecucion del Área de Producción	EP

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA S.A.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Programa de Auditoría
Procedimiento	Ejecute los programas de ejecución para cada una de las áreas seleccionadas a ser evaluadas

PROG-
EJ
1/7

Área:	Administración						
Objetivos	Determinar el nivel de cumplimiento de normas, leyes, reglamentos y demás disposiciones legales						
	Verificar el cumplimiento de los planes de acción establecidos por la administración para este departamento						
	Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del área administrativa a través de indicadores de gestión						
Procedimiento	Ref. /Pt	Realizado		Tiempo de Realización	Revisado		Observaciones
		Nombre	Fecha		Nombre	Fecha	
1. Compruebe la existencia y realización de los presupuestos 2020 y 2021	PT01-EA	Henry Simbaña	31/10/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	5/11/22	Información limitada por confidencialidad
2. Compruebe la realización de un plan de generación de auspicios con empresas aliadas	PT02-EA	Henry Simbaña	31/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	5/11/22	
3. Confirme la participación de la empresa en expo ferias que incrementen la presencia de la marca	PT03-EA	Henry Simbaña	1/11/22	1 hora	Dr. Remigio Ojeda	7/11/22	
4. Confirme la asignación de cargos de mando medio para cumplir con el rol de supervisión de las actividades	PT04-EA	Henry Simbaña	2/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	7/11/22	
5. Compruebe la existencia de manuales de funciones acorde a la realidad actual de la empresa	PT05-EA	Henry Simbaña	2/11/22	1 hora	Dr. Remigio Ojeda	8/11/22	
6. Compruebe la realización de cursos de capacitación enfocados en el personal de la empresa	PT06-EA	Henry Simbaña	2/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	8/11/22	
7. Confirme el uso de herramientas de detección evaluación y planificación de riesgos en materia de seguridad y salud ocupacional	PT07-EA	Henry Simbaña	3/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	10/11/22	Las carpetas 2020 y 2021 las tiene una persona externa y no poseen documentación

UCUENCA

							actualment e
8. Aplique y analice el indicador de nivel de participación de mercado de la empresa de los periodos 2020 y 2021 $\left(\frac{\text{Cuota periodo actual} - \text{Cuota periodo anterior}}{\text{Cuota periodo anterior}}\right)$	PT 08- EA	Henry Simb aña	3/11/ 22	2 horas	Dr. Remigi o Ojeda	12/1 1/22	Informació n obtenida de la Superinten dencia de Compañía s
9. Aplique y analice el indicador de porcentaje de cumplimiento del plan de adquisición de maquinaria y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el periodo actual}}\right)$	PT0 9- EA	Henry Simb aña	3/11/ 22	2 horas	Dr. Remigi o Ojeda	15/1 1/22	
10. Aplique y analice el indicador de índice de rotación de personal y determine su eficacia $\left(\frac{N^{\circ} \text{ empleados que renunciaron}}{\text{Personal al inicio del periodo} + \text{personal al final del p}}\right)$	PT1 0- EA	Henry Simb aña	4/11/ 22	4 horas	Dr. Remigi o Ojeda	16/1 1/22	
11. Aplique y analice el indicador de índice de empleados capacitados y determine su eficacia $\left(\frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}\right)$	PT1 1- EA	Henry Simb aña	4/11/ 22	1 hora	Dr. Remigi o Ojeda	17/1 1/22	
12. Aplique y analice el indicador de índice de capacitaciones recibidas por el personal y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Número de capacitaciones periodo actual}}{\text{Número de capacitaciones proyectada 2020}}\right) * 100$	PT1 2- EA	Henry Simb aña	4/11/ 22	1 hora	Dr. Remigi o Ojeda	17/1 1/22	
13. Aplique y analice el cumplimiento del Plan Estratégico 2019 a través del índice de cumplimiento de metas y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Objetivos Estrategicos Cumplidos}}{\text{Objetivos Totales}}\right)$	PT1 3- EA	Henry Simb aña	28/1 1/22	4 horas	Dr. Remigi o Ojeda	1/12/ 22	Evaluado en función de los demás papeles de trabajo

PROG-
EJ
2/7

UCUENCA

PROG-
EJ
3/7

Procedimiento	Ref./ Pt	Realizado		Tiempo de Realización	Revisado		Observaciones
		Nombre	Fecha		Nombre	Fecha	
1. Confirme la existencia del archivo de los documentos financieros y su adecuada codificación y organización.	PT01 -EF	Miguel Zhañay	7/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	9/11/22	El lugar donde se mantiene no es el adecuado
2. Compruebe la incorporación de materiales eco amigables en las adquisiciones de materia prima de la empresa	PT02 -EF	Miguel Zhañay	7/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	9/11/22	
3. Compruebe la conformación de un equipo de mantenimiento	PT03 -EF	Miguel Zhañay	8/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	10/11/22	
4. Compruebe la realización de un plan de backups de personal en los periodos 2020 y 2021	PT04 -EF	Miguel Zhañay	8/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	10/11/22	
5. Aplique y analice el indicador de rendimiento Sobre patrimonio y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}\right)$	PT05 -EF	Miguel Zhañay	9/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	12/11/22	
6. Aplique y analice el indicador de margen de utilidad bruta y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}\right)$	PT06 -EF	Miguel Zhañay	9/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	12/11/22	
7. Aplique y analice el indicador de margen de utilidad operacional y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}\right)$	PT07 -EF	Miguel Zhañay	10/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	12/11/22	
8. Aplique y analice el indicador de margen de utilidad neta y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}\right)$	PT08 -EF	Miguel Zhañay	11/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	14/11/22	

UCUENCA

PROG-
EJ
4/7

Área:	Comercial						
Objetivo:	Asegurar la efectividad de los procesos y las actividades del departamento						
	Verificar el cumplimiento de los planes de acción establecidos por la administración para este departamento						
	Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del área administrativa a través de indicadores de gestión						
Procedimiento	Ref/ Pt	Realizado		Tiempo de Realización	Revisado		Observaciones
		Nombre	Fecha		Nombre	Fecha	
1. Compruebe la existencia y realización de un plan de visita y negociaciones con clientes y proveedores, y su cumplimiento.	PT01 -EC	Henry Simbaña	14/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	17/11/22	
2. Compruebe la existencia de una lista de prioridad para clientes frecuentes	PT02 -EC	Henry Simbaña	14/11/22	1 hora	Dr. Remigio Ojeda	18/11/22	
3. Compruebe la realización de capacitación para el llenado correcto de órdenes de producción	PT03 -EC	Henry Simbaña	15/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	20/11/22	
4. Elabore un diagrama de flujo del proceso actual de cotización para evaluar su efectividad	PT04 -EC	Henry Simbaña	15/11/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	21/11/22	
5. Aplique índice de operaciones anuladas y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Órdenes de producción anuladas}}{\text{Órdenes de producción totales}} \right)$	PT05 -EC	Miguel Zhañay	16/11/22	4 horas	Dr. Remigio Ojeda	22/11/22	Base de datos en Excel
6. Aplique y analice el indicador de Nivel de Ventas y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Vtas reales por período}}{\text{Vta anual 2020 proyectada}} \right)$	PT06 -EC	Miguel Zhañay	16/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	22/11/22	
7. Aplique y analice el indicador de porcentaje de los Ingresos procedentes de nuevos clientes y determine su eficacia $\left(\frac{\text{Venta clientes nuevos período actual}}{\text{Ventas totales período actual}} \right)$	PT07 -EC	Miguel Zhañay	16/11/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	23/11/22	Base de datos en Excel
8. Aplique y analice el indicador de crecimiento del número de clientes y determine su eficacia # Clientes al final del periodo - # Clientes frecuentes del periodo	PT08 -EC	Miguel Zhañay	17/11/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	24/11/22	Base de datos en Excel

UCUENCA

PROG-
EJ
5/7

9. Aplique y analice el indicador de porcentaje de Clientes perdidos y determine su eficacia	PT09 -EC	Miguel Zhañay	17/11/22	6 horas	Dr. Remigio Ojeda	25/11/22	Base de datos en Excel
$\left(\frac{\# \text{ Clientes Final Periodo} - \text{ Clientes Nuevos de}}{\# \text{ Clientes al Iniciar el Periodo}} - 1 \right) * 100$							
10. Aplique y analice el indicador de porcentaje de Clientes ganados y determine su eficacia	PT10 -EC	Miguel Zhañay	17/11/22	6 horas	Dr. Remigio Ojeda	25/11/22	Base de datos en Excel
$\left(\frac{\# \text{ Clientes Final Periodo}}{\# \text{ Clientes al Iniciar el Periodo} - \# \text{ Clientes p}} - 1 \right) * 100$							

Área:	Diseño						
Objetivos:	Verificar el cumplimiento de los procesos de diseño y pruebas de color						
	Asegurar la efectividad de los procesos y las actividades del departamento						
Procedimiento	Ref/ Pf	Realizado		Tiempo de Realización	Revisado		Observaciones
		NOMBRE	Fecha		Nombre	Fecha	
1. Compruebe que los documentos de pruebas de color estén supervisados y aprobados	PT01-ED	Miguel Zhañay	7/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	10/11/22	
2. Evalué que los diseños realizados en el departamento cumplan con todos los requisitos técnicos para su producción a través de las fichas técnicas	PT02-ED	Miguel Zhañay	9/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	11/11/22	
3. Confirme la realización y la ejecución del calendario de actividades diarias	PT03-ED	Miguel Zhañay	10/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	15/11/22	
3. Aplique y analice el índice de perfiles por orden de producción y determine su eficiencia	PT03-ED	Miguel Zhañay	11/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	16/11/22	Registro en Excel
$\frac{\text{Perfiles de diseño realizadas}}{\text{Ordenes de produccion total anuales}}$							
4. Aplique y analice el indicador de equipos de diseño utilizados y determine su efectividad	PT04-ED	Miguel Zhañay	14/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	17/11/22	
$\frac{\text{Diseñadores de planta}}{\text{Computadoras disponibles}}$							

--	--	--	--	--	--	--	--

Área								Producción								
Objetivo	Asegurar la efectividad de los procesos y las actividades del departamento															
	Verificar el cumplimiento de los planes de acción establecidos por la administración para este departamento															
	Evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos del área administrativa a través de indicadores de gestión															
Procedimiento	Ref/Pf	Realizado		Tiempo de Realización	Revisado		Observaciones									
		Nombre	Fecha		Nombre	Fecha										
1. Compruebe la existencia de controles de inventarios.	PT01-EP	Miguel Zhañay	14/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	17/11/22	Las puertas de acceso no siempre están cerradas									
2. Confirme la existencia de reportes sobre problemas en la producción	PT02-EP	Miguel Zhañay	14/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	17/11/22										
3. Compruebe la existencia del cronograma de planificación de entrada de órdenes de producción y evaluar su eficacia	PT03-EP	Miguel Zhañay	15/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	19/11/22										
4. Compruebe la realización de mantenimientos preventivos en la maquinaria y evaluar su eficiencia	PT04-EP	Henry Simbaña	16/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	20/11/22										
5. Observe los controles aplicados a cada etapa que incluye el proceso de trabajo y analice su efectividad	PT05-EP	Miguel Zhañay	17/11/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	19/11/22	Supervisión propia									
6. Compruebe el control y registro de los desperdicios generados en el proceso productivo	PT06-EP	Miguel Zhañay	18/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	21/11/22	El contenedor de desperdicios se llena rápidamente									
7. Aplique y analice el indicador de control de costes de la MP: papel, placas, tinta y determine su eficacia <small>$\left(\frac{\text{Costo mens de MP periodo actual} - \text{Costo mens de MP periodo anterior}}{\text{Costo mensual de MP periodo anterior}} \right)$</small>	PT07-EP	Miguel Zhañay	21/11/22	4 horas	Dr. Remigio Ojeda	22/11/22	Base de datos en Excel									
8. Aplique y analice el indicador de porcentaje del costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo y determine su eficiencia	PT08-EP	Miguel Zhañay	21/11/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	24/11/22	Registro en Excel									

$\left(\frac{\text{Costo mensual de material Repetido Perido actual}}{\text{Costo Mensual Total de material despachado periodo actual}} \right)$							
<p>9. Aplique y analice el indicador de retrasos y determine su eficacia</p> $\left(\frac{\# \text{ Trabajos entregados a tiempo}}{\text{Total de trabajos entregados}} \right)$	PT0 9-EP	Miguel Zhañay	22/11/22	6 horas	Dr. Remigio Ojeda	24/11/22	Base de datos en Excel
<p>10. Aplique y analice el indicador de desperdicios y determine su eficiencia</p> $\left(\frac{\# \text{ Trabajos dañados en el periodo}}{\text{Total de trabajos en el periodo}} \right)$	PT1 0-EP	Miguel Zhañay	22/11/22	5 horas	Dr. Remigio Ojeda	26/11/22	Registro en Excel
<p>11. Aplique y analice el indicador de porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y determine su eficacia</p> $\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el periodo actual}} \right)$	PT11 -EA	Henry Simbaña	23/11/22	2 horas	Dr. Remigio Ojeda	28/11/22	
<p>12. Aplique y analice el indicador de costos por materia prima y determine su economía</p> $\left(\frac{\text{Costo MP incurrido real}}{\text{Costo MP presupuestado}} \right)$	PT12 -EA	Henry Simbaña	24/11/22	3 horas	Dr. Remigio Ojeda	30/11/22	

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Auditoría de Gestión

UCUENCA

PT01-
EA
1/1

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación de la existencia y realización de presupuestos.
Procedimiento	Compruebe la existencia y realización de los presupuestos 2020 y 2021.

Al revisar la documentación física del área administrativa, así como sus bases digitales, se constató la existencia de los presupuestos de los años 2020 y 2021.

La gerente facilitó los presupuestos, mismos que se mantienen en la base digital de su computadora y que no cuenta con respaldos físicos debido a la importancia de la información que estas contienen.

Además, a través de una entrevista aplicada a la Gerente, registrada en Bitácora Nro. 1 (Anexo 26), ella expresa que estos presupuestos se realizan los meses de diciembre en conjunto con el área financiera y un asesor externo, conformando un equipo de trabajo para plantearlos acorde a información histórica y proyecciones del mercado.

El Anexo 14 muestra de forma general el presupuesto de ventas, costos y gastos aplicado en 2020 y 2021, sin embargo no se permitió ver a detalle las cuentas por motivos de confidencialidad.

Conclusión: El área administrativa realiza los presupuestos para cada año cumpliendo con lo establecido en el plan de acción.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 31 de octubre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 5 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

PT02-
EA
1/2

UCUENCA

“gasto”, además de los problemas financieros y de gestión causados por la pandemia de ese año.

Para 2021 no se consideró incluir esta actividad en la planificación debido a la negativa de la administración para realizar esta actividad.

Conclusión: No se realizó la planificación ni la ejecución para generar auspicios con empresas aliadas en los años auditados por falta de recursos e inconsciencia de su impacto en el objetivo de incrementar la presencia de la marca.

PT02-
EA
2/2

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 31 de octubre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 5 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de participación de la empresa en expo ferias para incrementar la marca a través de investigación documental.
Procedimiento	Confirme la participación de la empresa en expo ferias que incrementen la presencia de la marca.

PT03-
EA

1/2

De acuerdo al plan de acción, la empresa planificó participar en una expo feria al año el cual definió los siguientes detalles para realizarlo:

Figura C2

Plan de participación en expo ferias para incrementar la presencia de marca

Tácticas	Responsable	Nombre	Presupuesto	PRIMA ANO															
				1er Semestre						2do Semestre									
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Noviem	Diciem	2021	2022	2023	
2.5 Participar en una expo feria al año	Gerencia	Patricia Vélez	\$ 150,00																

Nota: Extraído del Plan de Acción 2020-2023 de la Empresa Industrial Gráfica

Al revisar la documentación física del área administrativa, así como sus redes sociales, se constató que la empresa no ha participado en expo ferias para incrementar la presencia de la marca en los periodos 2020 y 2021.

Esto se constata por las declaraciones de la gerente a través de una entrevista aplicada y registrada en la Bitácora Nro. 1 (Anexo 26), la cual menciona que no se pudo participar en estas expos ferias ni otra similar en 2020 debido a la ausencia de las mismas por asunto de la pandemia, y en 2021 a pesar de que existió eventos de esta índole, se decidió por no participar ya que no existían recursos humanos, económico ni de tiempo.

Conclusión: la empresa no participó en exposiciones para incrementar la presencia de la marca en la industria gráfica por lo que se incumplió con lo planificado.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 1 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 7 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución

UCUENCA

Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación acerca de la asignación de cargos de mando medio para cumplir con el rol de supervisión de las actividades.
Procedimiento	Confirme la asignación de cargos de mando medio para cumplir con el rol de supervisión de las actividades.

Al revisar la documentación física del área administrativa, así como sus bases digitales, se constató que no existe un nombramiento oficial o actualización de contrato en la nómina, que demuestre la asignación de un rol de Supervisor o jefe a cualquiera de las áreas de la empresa.

De acuerdo al Anexo 1, existía una persona establecida como “Supervisor de Producción” que laboraba desde 2009, sin embargo este se separó de la empresa el 31 de mayo del 2021 y desde entonces no se ha nombrado a ninguna persona como supervisor o jefe para desempeñar monitoreos adecuados en la empresa.

A través de una entrevista aplicada a la Gerente General y registrada en la Bitácora Nro. 1 (Anexo 26), menciona que debido a la crisis financiera y de liquidez que experimentó la empresa, se tuvo que recortar mucha parte de la nómina así como limitar los cargos de mandos medios que según menciona, no poseía la capacidad financiera para contratar, por lo que de manera autónoma ella cumplía ese rol en todos los departamentos y de esta forma reducir los gastos y concentrar recursos en cumplir con proveedores y acreedores.

A través de una entrevista aplicada al Operador de Prensa y a la Diseñadora registradas en las Bitácoras Nro. 1 (Anexo 26) coinciden en que los problemas de comunicación que poseen las áreas de diseño y producción es principalmente por no tener un jefe o supervisor de producción, ya que esta persona es quien llega a monitorear que cada orden de trabajo se ejecute bajo los lineamientos establecidos por el cliente, mantiene

UCUENCA

informadas a ambas partes de manera más rápida y toma decisiones acorde a su criterio profesional. Esta ausencia de un jefe de mando medio causa retrasos, errores y desacuerdos entre ambas áreas.

Conclusión: La administración no ha designado empleados de mando medio para asegurar la correcta ejecución de las actividades en ningún departamento, principalmente en el área de producción donde los procesos son ineficientes al no ser monitoreados constantemente.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 2 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 7 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación acerca de la existencia de manuales de funciones acorde a la realidad actual de la empresa a través de investigación documental.
Procedimiento	Compruebe la existencia de manuales de funciones acorde a la realidad actual de la empresa.

De acuerdo a los documentos proporcionados por la empresa, actualmente se poseen los siguientes manuales de funciones (Anexo 20):

Tabla C2

Manual de Funciones vigentes en la empresa

Área	Manual de Funciones para	Objetivo	Fecha de Aprobación
Comercial	Ejecutivo Comercial	Construir un portafolio individual de clientes y negocios que permita un ingreso mensual a largo plazo e incrementa las ventas de la empresa cada año	Abril 2021
Producción	Jefe de Producción	Planificar, organizar, dirigir y controlar el flujo operacional y la continuidad de las actividades en el departamento de producción	31/5/21
Comercial	Coordinador Comercial	Construir un portafolio de clientes y negocios que permita un ingreso mensual a largo plazo e incrementa las ventas a través de un portafolio cada año	26/4/21

Nota: Extraído del plan de acción 2020-2023

Solamente existen estos 3 manuales de funciones vigentes hasta la fecha, los cuales se crearon en 2021, sin embargo los demás cargos en otros departamentos no cuentan con su propio manual de funciones.

Conclusión: La gerencia no ha realizado manuales de funciones que cubran por completo a todos los cargos existentes en la empresa y no tiene un alcance a todas las áreas. Esto complica la gestión de las actividades de cada empleado ya que no conocen todas las responsabilidades a las que su cargo está sujeto.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 2 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 8 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.
Auditoría de Gestión
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación acerca de los planes de cursos de capacitación al personal.
Procedimiento	Compruebe la realización de cursos de capacitación enfocados en el personal de la empresa.

El plan de acción planifico lo siguiente para capacitar a los empleados y clientes en los periodos auditados:

Tabla C3

Actividades de capacitación planificadas

Área	Responsable	Tema	Fecha a Cumplir
Comercial	Coordinación Venta, Gerencia	Capacitación para el llenado correcto de Órdenes de producción	abr-20
Producción	Gerencia	Brindar cursos de capacitación enfocado a la responsabilidad ambiental e impresión ecológica.	jul-20
Clientes	Gerencia	Brindar curso de capacitación enfocado a materiales nuevos y eco amigables	jul-20
Diseño	Gerencia	Brindar curso de capacitación para el manejo y revisión adecuada de artes digitales	abr-20
Producción	Gerencia	Manejo de Procesos de la planta	may-21
Diseño	Gerencia	Preprensa	may-21
Clientes	Gerencia	Desayunos Corporativos de capacitación de materiales y diseños	Ene-20

Nota: Extraído del plan de acción 2020-2023. Elaboración propia.

De acuerdo a las fichas de asistencia a capacitaciones (Anexo 5), se determinó lo siguiente:

Tabla C4

Capacitaciones realizadas 2020

UCUENCA

N°	Fecha	Detalle	Lugar	Personal capacitado	Área
1	6/2/20	Compras Públicas	Cámara de la pequeña Industria del Azuay	3	Administración
2	19/1/20	Neuromarketing y Marketing Digital	Gráficas Hernández	14	Administración Diseño Producción Ventas
3	28/3/19	Gestión de recuperación de cartera	Cámara de la pequeña Industria del Azuay	2	Facturación

Nota: Extraído de los documentos de asistencia 2020. Elaboración propia.

Tabla C5

Capacitaciones realizadas 2021

N°	Fecha	Detalle	Lugar	Personal capacitado	Área
1	4/5/2021-20/5/21	Manejo de Procesos de la planta	Gráficas Hernández	3	Producción
2	5/5/2021 - 18/5/21	Preprensa	Gráficas Hernández	3	Diseño

Nota: Extraído de los documentos de asistencia 2021. Elaboración propia.

Según una entrevista aplicada a la gerente registrada en la Bitácora Nro. 1 (Anexo 26), se planificaba realizar más capacitaciones en 2020 sin embargo la pandemia limitó estas actividades. Se optó por tomar las capacitaciones virtuales que ofertaba gratuitamente la

UCUENCA

Cámara de Comercio de Cuenca en 2020, donde se informó a los empleados pero según su percepción sólo cerca del 5% de la nómina asistió.

Para 2021, no se planeó realizar capacitaciones como manera de incentivar las competencias del personal sino más bien como necesidad de abordar la nueva estructura de la organización. Estas capacitaciones poseen un registro de asistencia para 6 empleados del área de diseño y de producción.

Conclusión: La gerencia realizó capacitaciones dentro de los periodos auditados sin embargo no de la manera planificada. En 2021 no se planificó capacitaciones, sin embargo se realizaron dos, necesarias para actualizar los conocimientos del personal de manera interna, debido a la reestructuración de la empresa.

PT06-
EA
3/3

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 2 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 8 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación acerca del uso de herramientas de detección, evaluación y planificación de riesgos en materia de seguridad y salud ocupacional a través de investigación documental.
Procedimiento	Confirme el uso de herramientas de detección, evaluación y planificación de riesgos en materia de seguridad y salud ocupacional.

PT07-
EA
1/2

El 3 de noviembre del 2022 se solicitó a la gerente documentación que avale la realización de detectar, evaluar y planificar mitigación de riesgos acerca de seguridad y salud ocupacional en los periodos auditados, de la cual se obtuvo lo correspondiente al Anexo 11. La información encontrada fue la siguiente:

Tabla C6

Documentación de Seguridad y Salud Ocupacional

Documento	Año
Evaluaciones Riesgos Psicosociales	2018
Encuestas de Uso y Consumo de Drogas	2018
Informe de resultados de Pruebas de Drogas	2018
Herramientas Visuales de Sensibilización contra las drogas	2018
Fichas de asistencia a capacitaciones de concientización acerca del VIH y drogas	2018
Aplicación de pruebas de VIH a empleados por parte del Ministerio de Salud Pública	2018
Consentimientos Informados para realizar pruebas presuntivas o diagnósticas de VIH	2018
Informes Médicos Ocupacionales	2017
Informes de estado eléctrico de la empresa	2017
Informes de capacitaciones sobre seguridad y salud ocupacional	2017
Informe de evaluación de riesgos psicosociales	2017
Cuestionarios para evaluación de riesgos psicosociales	2017
Fichas técnicas de equipamiento y herramientas para asegurar la integridad física y orgánica de los empleados	2017

T

Nota. Elaboración propia

Según los documentos evaluados, la empresa posee una serie de programas para salud y seguridad ocupacional realizadas bajo una empresa experta y el ministerio de salud pública, sin embargo no pudieron evidenciar este proceso en 2020 y 2021.

Según una entrevista aplicada a la gerente registrada en la Bitácora Nro.1 (Anexo 26), toda la documentación se envió a una nueva empresa experta en 2021 pero hasta el día de hoy no hay respuesta.

Además a través de entrevista registrada en la Bitácora Nro. 2 y Nro. 3. (Anexos 27 y 28), la contadora y coordinadora de ventas mencionaron que este proceso si se realizó completo en 2020 pero en 2021 se lo dejo a medias por falta de planificación y recursos.

Conclusión: La empresa si realizó la identificación, evaluación y planificación de los riesgos en materia de seguridad y salud ocupacional sin embargo la documentación no está a disposición de la empresa, haciendo que esta planificación sea ineficiente, dando paso a que los riesgos detectados no sean evaluados.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 3 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 10 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Indicador de Nivel de Participación de mercado.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de nivel de participación de mercado de la empresa de los periodos 2020 y 2021.

El indicador de nivel de participación de mercado es un indicador para determinar el incremento de la cartera de clientes, el mismo está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\text{Cuota periodo actual} - \text{Cuota periodo anterior}}{\text{Cuota periodo anterior}} \right) \quad (1)$$

Cuota periodo actual: % de participación en el mercado del periodo evaluado

Cuota periodo anterior: % de participación en el mercado del periodo anterior al evaluado

La participación de la empresa en el mercado se determina a través de los ingresos totales de las principales empresas competidoras del Azuay las cuales son:

Tabla C7

Principales competidores en mercado gráfico de Azuay

Monsalve Moreno Cía. Ltda.

Impubli Cía. Ltda.

Graficas & Suministros Grafisum Cía. Ltda.

Gráficas Torres & Asociados Cía. Ltda.

Colornova Cía. Ltda.

Nota. Realización Propia

En los periodos auditados la participación del mercado en la empresa es el siguiente:

Tabla C8

UCUENCA

Determinación de la cuota de mercado gráfico 2020

Año	Empresa	CIIU 4.0	Ingresos Anuales	%
2020	Monsalve Moreno Cía. Ltda.	C1812.0 1	\$ 2.362.988,79	41,29%
2020	Impubli Cía. Ltda.	C1812.0 7	\$ 1.389.964,43	24,29%
2020	Graficas & Suministros Grafisum Cía. Ltda.	C1812.0 1	\$ 582.215,46	10,17%
2020	Colornova Cía. Ltda.	C1812.0 1	\$ 299.679,48	5,24%
2020	Graficas Torres & Asociados Cía. Ltda.	C1811.0 2	\$ 255.390,12	4,46%
2020	Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda.	C1812.0 1	\$ 832.276,25	14,54%
TOTAL			\$ 5.722.514,53 Σ	100% V

Nota: Elaboración propia

Tabla C9

Determinación de la cuota de mercado gráfico 2021

Año	Empresa	CIIU 4.0	Ingresos Anuales	%
2021	Monsalve Moreno Cía. Ltda.	C1812.0 1	\$ 3.011.050,92	44,06%
2021	Impubli Cía. Ltda.	C1812.0 7	\$ 1.695.102,70	24,80%
2021	Graficas & Suministros Grafisum Cía. Ltda.	C1812.0 1	\$ 804.617,44	11,77%
2021	Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda.	C1812.0 1	\$ 686.004,02	10,04%
2021	Graficas Torres & Asociados Cía. Ltda.	C1811.0 2	\$ 338.090,90	4,95%
2021	Colornova Cía. Ltda.	C1812.0 1	\$ 299.679,48	4,38%
TOTAL			\$ 6.834.545,46 Σ	100% V

Nota: Elaboración propia

Aplicando el indicador obtenemos:

Tabla C10

Cálculo de indicador de nivel de participación de mercado

Elemento	2020	2021
Cuota periodo actual	14,54%	10,04%
Cuota Periodo Anterior	26,70%	14,54%
Nivel de Participación de mercado	-45,53%	-30,99%

Nota: Elaboración propia

La empresa presenta una participación de mercado que se ha reducido un -45,53% en 2020 y un -30,99% en 2021, teniendo una pérdida promedio de participación del mercado del -38,26%.

Conclusión: La empresa no ha alcanzado la meta de mantener una cuota de mercado del 27% y ha reducido la misma pasando del 26,7% al 10,04% entre finales del 2019 hasta 2021, lo que denota su reducción en la cartera de clientes, viéndose ampliamente superado por la competencia.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 3 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 12 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapas de Auditoría

Ejecución

UCUENCA

Nombre del Papel de Trabajo	Indicador de porcentaje de cumplimiento de plan de adquisición
Procedimiento	Aplice y analice el indicador de porcentaje de cumplimiento del plan de adquisición de maquinaria y determine su eficacia

El indicador de porcentaje de cumplimiento de plan de adquisición es un índice para medir el nivel de cumplimiento de los planes de adquisición de maquinaria y equipo necesario en la empresa. Este está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\text{Avance real en el período actual}}{\text{Avance planificado para el período actual}} \right) \quad (2)$$

Según el plan de acción, la adquisición de maquinaria se programó de la siguiente manera:

Figura C3

Plan de adquisición de nueva maquinaria

ETAPAS	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Análisis de la maquinaria utilizada por la competencia									
Estudio de Mercado en Tecnología nueva para maquinaria									
Análisis de rentabilidad y factibilidad de la adquisición									
Evaluación del Plan Propuesto									

Nota: Extraído del plan de acción de la empresa.

Las adquisiciones se planificaron en 4 etapas que se pretende cumplirlas entre mayo y agosto del 2020, sin embargo, según la gerente no se llegó a ejecutar el plan de adquisición de maquinaria debido a los problemas de gestión de recursos, así como dificultades de importación por la pandemia.

En 2012 la empresa vivió una fuerte crisis financiera por lo que el plan no llegó a ejecutarse.

Así, aplicando el indicador tenemos:

Tabla C11

Índice de porcentaje de cumplimiento del plan de adquisiciones

UCUENCA

Elementos	2020	2021
Avance real en el periodo actual	0 etapas	0 etapas
Avance planificado para el periodo actual	4 etapas	4 etapas
Porcentaje de cumplimiento de plan de adquisiciones	0%	0%

Nota: Elaboración propia

Conclusión: La empresa no cumplió con el plan de adquisiciones establecido en el plan de acción 2020-2023 debido a la falta de recursos económicos surgidos durante la pandemia por lo que no se cumplió con la meta de incrementar la maquinaria nueva e innovadora.

Elaborado por: Henry Simbaña
 Fecha: 3 de noviembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 15 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Indicador de Rotación de personal.

Procedimiento	Aplique y analice el indicador de índice de rotación de personal y determine su eficacia.
----------------------	---

El indicador de rotación de personal es un índice para determinar el porcentaje de trabajadores que dejan la empresa durante un tiempo específico. Este está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ empleados que renunciaron}}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2} \right) \quad (3)$$

Según el plan estratégico, la empresa planteó la siguiente meta:

Figura C4

Meta de Índice de rotación de personal

Objetivo Estratégico	Indicador	Límite de control inferior	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
1.- INCREMENTAR LA RENTABILIDAD					
5.1.- Aumentar la retención de los empleados	Índice de rotación de personal	NA	24%	Anual	Gerente

Nota: Extraído del plan estratégico 2019 de la Empresa Industrial Gráfica
La planificación estimada es tener una rotación del personal del 24% anual dentro de la empresa con el fin de incrementar la rentabilidad.

De acuerdo a las nóminas del Anexo 1 se obtuvo la siguiente información:

Tabla C12

Rotación de trabajadores global 2020

Mes	N° Empleados que renunciaron/despidos	Personal al Inicio del periodo	Personal al final del periodo	índice de Rotación de personal
Enero	2 ✓	70 V	68 V	2,90% V
Febrero	4 ✓	68 V	64 V	6,06% V
Marzo	0 ✓	64 V	64 V	0,00% V
Abril	1 ✓	64 V	63 V	1,57% V
Mayo	14 ✓	63 V	49 V	25,00% V
Junio	0 ✓	49 V	49 V	0,00% V
Julio	1 ✓	49 V	48 V	2,06% V
Agosto	1 ✓	48 V	47 V	2,11% V
Septiembre	4 ✓	47 V	43 V	8,89% V
Octubre	1 ✓	43 V	42 V	2,35% V

UCUENCA

Noviembre	0 ✓	42 V	42 V	0,00% V
Diciembre	3 ✓	42 V	39 V	7,41% V
TOTAL				58,35% V

Nota: Elaboración propia

Tabla C13

Rotación de trabajadores global 2021

Mes	N° Empleados que renunciaron/despidos	Personal al Inicio del periodo	Personal al final del periodo	índice de Rotación de personal
Enero	2 ✓	39 V	37 V	5,26% V
Febrero	2 ✓	37 V	35 V	5,56% V
Marzo	3 ✓	35 V	32 V	8,96% V
Abril	1 ✓	32 V	31 V	3,17% V
Mayo	2 ✓	31 V	29 V	6,67% V
Junio	6 ✓	29 V	23 V	23,08% V
Julio	4 ✓	23 V	19 V	19,05% V
Agosto	5 ✓	19 V	14 V	30,30% V
Septiembre	2 ✓	14 V	12 V	15,38% V
Octubre	0 ✓	12 V	12 V	0,00% V
Noviembre	0 ✓	12 V	12 V	0,00% V
Diciembre	0 ✓	12 V	12 V	0,00% V
TOTAL				117,43% V

Nota: Elaboración propia

Conclusión: La administración no alcanzó el objetivo de tener una rotación del personal menor al 24% ya que la misma fue del 58,35% en 2020 y del 117,43% en 2021, comprometiendo el disminuir las brechas de desempeño en la empresa, esto debido a la reestructuración de la empresa por pandemia y falta de liquidez para pagar las obligaciones con los empleados.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 4 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 16 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Índice de empleados capacitados.

Procedimiento	Aplique y analice el indicador de índice de empleados capacitados y determine su eficacia.
----------------------	--

El índice de empleados capacitados es un índice para medir el nivel de cumplimiento del plan de acción de potenciar el objetivo de fortalecer las capacidades y competencias del personal. Este índice está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \right) \quad (4)$$

Según el plan estratégico, se planteó la siguiente meta:

Figura C5

Meta Índice de Empleados Capacitados

Objetivo Estratégico	Indicador	Límite de control inferior	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
1.- INCREMENTAR LA RENTABILIDAD					
5.3.- Fortalecer las capacidades y competencias del personal	Índice de Empleados capacitados	46%	56%	Anual	Gerente

Nota: Extraído del plan estratégico 2019.

Se planificó capacitar al 56% de la nómina anualmente con un límite inferior aceptable del 46%, objetivo cuál gerencia era responsable.

De acuerdo a los planes y fichas de asistencia a las capacitaciones de: llenado correcto de Órdenes de producción, responsabilidad ambiental e impresión ecológica, de materiales nuevos y eco amigables, del manejo y revisión adecuada de artes digitales, Manejo de Procesos de la planta y pre prensa (Anexo 5) se obtuvo la siguiente información:

Tabla C14

Índice de empleados capacitados

Año	Personas Capacitadas	Nro. De Empleados	Índice Total
2020	19	39	48,72%
2021	6	12	50,00%

UCUENCA

Nota. Elaboración propia

En 2020 la empresa tuvo capacitaciones para el personal en un 48,72% con una nómina de 39 personas, en 2021 esta se redujo a más de la mitad y las personas capacitadas así mismo llevo a ser menor, sin embargo por su proporcionalidad esta supero a 2020 alcanzando el 50% del personal capacitado.

Conclusión: La empresa mantuvo capacitaciones con el personal entre el 48% y 50% de su nómina, cumpliendo con su objetivo de fortalecer las capacidades y competencias del personal.

Elaborado por: Henry Simbaña
 Fecha: 4 de noviembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 17 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Índice de capacitaciones recibidas por el personal.

Procedimiento	Aplique y analice el indicador de índice de capacitaciones recibidas por el personal y determine su eficacia.
----------------------	---

El índice de capacitaciones recibidas por la personal muestra el nivel de cumplimiento de los planes de capacitaciones en los periodos auditados para potenciar el objetivo de fortalecer las capacidades y competencias del personal. Este índice está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\text{Número de capacitaciones periodo actual}}{\text{Número de capacitaciones proyectadas 2020}} \right) * 100 \quad (5)$$

Según la planificación estratégica, se planteó el siguiente objetivo:

Figura C6

Meta Índice de capacitaciones recibidas por el personal

Indicador	Fórmula	Límite de control inferior	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
5.3.- Fortalecer las capacidades y competencias del personal	Índice de capacitaciones recibidas por el personal	NA	100%	Anual	Gerente

Nota: Extraído de la planificación estratégica de la Empresa Industrial Gráfica

Se planificó cumplir completamente todas las capacitaciones planificadas en los periodos auditados.

De acuerdo a los planes y fichas de asistencia a las capacitaciones de: llenado correcto de Órdenes de producción, responsabilidad ambiental e impresión ecológica, de materiales nuevos y eco amigables, del manejo y revisión adecuada de artes digitales, Manejo de Procesos de la planta y preprensa (Anexo 5) se obtuvo la siguiente información:

Tabla C15

Índice de capacitaciones realizadas

Año	Capacitaciones realizadas en el periodo actual	Capacitaciones proyectadas en el periodo	Índice Total
2020	5	6	83,33%

UCUENCA

2021	2	2	100%
<p>Nota. Elaboración propia</p> <p>En 2020 la empresa tuvo 5 capacitaciones las cuales 3 se cumplieron en el primer trimestre del año, luego de la cuarentena por pandemia, la empresa impulsó dos capacitaciones más sin embargo la capacitación de responsabilidad ambiental no se realizó debido a falta de recursos.</p> <p>En 2021 no se replanteó este curso y solamente planificaron dos capacitaciones en la propia empresa con los empleados más nuevos para que conozcan la naturaleza de sus funciones.</p> <p>Conclusión: En 2020 la empresa no alcanzó a cumplir con todas las capacitaciones planificadas teniendo un alcance del 83,33% y en 2021 cumpliendo con sus dos capacitaciones alcanzando el 100%.</p>			

<p>Elaborado por: Henry Simbaña Fecha: 4 de noviembre del 2022 Revisado por: Auditor Supervisor Fecha: 17 de noviembre del 2022</p>
--

<p>EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA. Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021</p>	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Índice de cumplimiento de metas.

UCUENCA

Procedimiento	Aplique y analice el cumplimiento del Plan Estratégico 2019 a través del índice de cumplimiento de metas y determinar su eficacia.
----------------------	--

El índice de cumplimiento de metas es un indicador generado para evaluar el cumplimiento del plan estratégico 2019 el cual determina el porcentaje de las metas alcanzadas. Este índice está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\text{Objetivos Estratégicos Cumplidos}}{\text{Objetivos Totales}} \right) \quad (6)$$

Según el cuadro de mando integral de la planificación estratégica, se planteó los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incrementar los ingresos a través de la diversificación de clientes
2. Reducir costos a través de materia prima y los reprocesos dados por repeticiones de trabajo
3. Incrementar la cartera de clientes
4. Incrementar la fidelidad del cliente
5. Incrementar la presencia de la marca
6. Incrementar la cartera de productos y servicios
7. Disminuir retrasos
8. Reducir el nivel de desperdicios
9. Ejecutar un plan de mantenimiento preventivo
10. Ejecutar un plan de adquisición de maquinaria
11. Aumentar la retención de los empleados
12. Incrementar la satisfacción laboral
13. Fortalecer las capacidades y competencias del personal
14. Evaluar el uso del software interno

UCUENCA

De acuerdo a los papeles de trabajo realizados en cada departamento existente actualmente así como los cargos actuales del personal se pudo determinar el nivel de cumplimiento de las metas planteadas en el plan estratégico obteniendo los siguientes resultados:

Tabla C16

Evaluación del nivel de cumplimiento del plan estratégico 2019

Objetivo Estratégico	Indicador	Frecuencia	Meta	Resultado 2020	Resultado 2021	Estado
1.- Incrementar la rentabilidad						
1.1.- Incrementar los ingresos a través de la diversificación de clientes	Rendimiento sobre el Patrimonio	Anual	8,2%	-5,68%	0,32%	No cumple
	Margen de Utilidad Bruta	Anual	30,7 %	29,76%	29,25%	No cumple
	Margen de Utilidad Operacional	Anual	11,0 %	0,27%	5%	No cumple
	Margen de Utilidad Neta	Anual	2,5%	-4,56%	0,29%	No cumple
	Nivel de ventas	Anual	92,3 %	46,09%	74,09%	No cumple
	Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos clientes.	Trimestral	18,5 %	78%	41%	Cumple
1.2.- Reducir costos a través de la materia prima y los reprocesos dados por repeticiones de trabajos.	Control de costes de la MP: papel, placas, tinta.	Anual	5,2% papel	2,45% papel	1,07% papel	No cumple
			0% placas	1,33% placas	0,33% placas	No cumple
			0% tintas	1,22% tinta	0,23% tinta	No cumple
	Porcentaje del Costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo.	Anual	0,7%	0,40%	0,70%	Cumple
2.- Incrementar el número de ventas						
2.1.- Incrementar la cartera de clientes	Crecimiento del Número de clientes	Trimestral	107	100	37	No cumple
	Nivel de Participación de mercado	Anual	29%	-45,53%	-30,99%	No cumple

PT13-
EA
3/6

UCUENCA

2.2.- Incrementar la fidelidad del cliente	Porcentaje de Clientes perdidos	Trimestral	-36%	-50%	-49%	No cumple
	Porcentaje de Clientes ganados	Trimestral	85%	112%	73%	Cumple
2.3.- Incrementar la presencia de la marca	Porcentaje de crecimiento de seguidores en redes sociales	Trimestral	20%	Sin ejecución	Sin ejecución	No cumple
	Cumplimiento en la periodicidad de la publicación	Mensual	100%	Sin ejecución	Sin ejecución	No cumple
	Me gusta promedio de publicación	Mensual	20	Sin ejecución	Sin ejecución	No cumple
2.4.- Incrementar la cartera de Productos y Servicios	Porcentaje de avance en el plan de productos prediseñados.	Mensual	100%	Sin ejecución	Sin ejecución	No cumple
3.- Incrementar la eficiencia de los procesos						
3.1.- Disminuir retrasos	Índice de retrasos	Anual	27%	40,85%	65%	No cumple
3.2.- Reducir el nivel de desperdicios	índice de desperdicios	Anual	3%	5,11%	5,63%	No cumple
4.- Incrementar la maquinaria nueva e innovadora						
4.1.- Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo	% cumplimiento en el mantenimiento preventivo	Anual	100%	0%	0%	No cumple
4.2.- Ejecutar un plan de adquisición de maquinaria	% cumplimiento en el plan de adquisición de maquinaria	Anual	100%	0%	0%	No cumple
5.- Disminuir las brechas de desempeño						
5.1.- Aumentar la retención de los empleados	Índice de rotación de personal	Anual	24%	58,35%	117,43%	No cumple
5.2.- Incrementar la satisfacción laboral	Nivel de clima organizacional	Anual	10%	Sin ejecución	Sin ejecución	No cumple
5.3.- Fortalecer las capacidades y competencia	Índice de Empleados capacitados	Anual	56%	48,72%	50%	No cumple
	Índice de capacitaciones recibidas por el personal	Anual	100%	83,33%	100%	Cumple

PT13-
EA
4/6

s del
personal

✓

6.- Mejorar la comunicación interna

6.1.- Evaluar el uso del software interno	Nivel de satisfacción de usuarios del Sistema Ancla	Semestral	70%	Sistema Descontinuado	Sistema Descontinuado	No cumple
---	---	-----------	-----	-----------------------	-----------------------	-----------

Nota: Realización propia

Aplicando el indicador obtenemos:

Tabla C17

Índice de cumplimiento de metas

Metas Cumplidas	4 ✓
Metas Totales	27 ✓
Índice	14,81% ✓

Nota: Realización propia

El plan estratégico 2019 tiene una eficacia del 14,81% demostrando un resultado bajo.

Esto se debe principalmente al efecto pandemia y postpandemia que complicó las operaciones de la empresa y obligó a reducir tanto su estructura organizacional como los recursos humanos y económicos para cumplir las metas planteadas.

A través de una entrevista aplicada a la gerente registrada en la Bitácora Nro. 1 (Anexo 26) el plan estratégico no fue actualizado desde febrero del 2020, fecha donde empezó la pandemia y gerencia se ocupó más en gestionar la reestructuración de la empresa y sostener la liquidez de la misma antes que de planear nuevamente estrategias adecuadas a la realidad de la empresa.

Esto se confirma al observar el plan estratégico 2019 (Anexo 21) ya que las metas establecidas sólo consideran factores internos y externos habituales y no contempla una crisis económica y de sanidad como fue la pandemia ni tampoco su tiempo posterior, que corresponde a un tiempo de recuperación lenta. Además, ciertos responsables

PT13-
EA
5/6

asignados para el cumplimiento de metas ya no se encuentran en la empresa, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Figura C7

Responsables de las metas en el Plan Estratégico 2019

Objetivo Estratégico	Indicador	Responsable	Fecha Salida
1.1.- Incrementar los ingresos a través de la diversificación de clientes	Rendimiento sobre el Patrimonio	Ximena Flores	4/5/20
	Margen de Utilidad Bruta	Ximena Flores	4/5/20
	Margen de Utilidad Operacional	Ximena Flores	4/5/20
	Margen de Utilidad Neta	Ximena Flores	4/5/20
	Nivel de ventas	Gladys Sumba	Vigente
1.2.- Reducir costos a través de la materia prima y los reprocesos dados por repeticiones de trabajos.	Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos clientes.	Ximena Flores	4/5/20
	Control de costes de la MP: papel, placas, tinta.	Manuel Uyaguari	Vigente
2.1.- Incrementar la cartera de clientes	Porcentaje del Costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo.	Ximena Flores	4/5/20
	Crecimiento del Número de clientes	Gladys Sumba	Vigente
2.2.- Incrementar la fidelidad del cliente	Nivel de Participación de mercado	Patricia Velez	Vigente
	Porcentaje de Clientes perdidos	Ximena Flores	4/5/20
2.3.- Incrementar la presencia de la marca	Porcentaje de Clientes ganados	Ximena Flores	4/5/20
	Porcentaje de crecimiento de seguidores en redes sociales	Carolina Troya	Vigente
	Cumplimiento en la periodicidad de la publicación	Carolina Troya	Vigente
2.4.- Incrementar la cartera de Productos y Servicios	Me gusta promedio de publicacion	Carolina Troya	Vigente
	Porcentaje de avance en el plan de productos pre-diseñados.	Carolina Troya y Ximena Flores	Vigente & 4/5/20
3.1.- Disminuir retrasos	Índice de retrasos	Lina Morocho	31/5/21
3.2.- Reducir el nivel de desperdicios	Índice de desperdicios	Keyla Albornoz	25/8/21
4.1.- Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo	% cumplimiento en el mantenimiento preventivo	Edison Ortiz y Jonny Patiño	18/9/2020 & 30/6/21
4.2.- Ejecutar un plan de adquisición de maquinaria	% cumplimiento en el plan de adquisición de maquinaria	Jonny Patiño	30/6/21
5.1.- Aumentar la retención de los empleados	Índice de rotación de personal	Patricia Velez	Vigente
5.2.- Incrementar la satisfacción laboral	Nivel de clima organizacional	Patricia Velez	Vigente
	Índice de Empleados capacitados	Patricia Velez	Vigente
	Índice de capacitaciones recibidas por el personal	Patricia Velez	Vigente
6.1.- Evaluar el uso del software interno	Nivel de satisfacción de usuarios del Sistema Ancla	Harold Troya	No contratado

Nota. Elaboración propia

Conclusión: La empresa no cumplió con todas las metas del plan estratégico 2019

establecida para alcanzar objetivos estratégicos, denotando gran ineficacia debido principalmente a factores externos como la pandemia COVID-19 y una falta de actualización del plan estratégico ya que muchos de los responsables de cumplir y dar

UCUENCA

seguimiento a dichas metas salieron de la empresa dejando inconclusa la ejecución de las mismas

PT13-
EA
6/6

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 28 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 1 de diciembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Constatación física de Archivos del área financiera.
Procedimiento	Confirme la existencia del archivo de los documentos financieros y su adecuada codificación y organización.

PT01-
EF
1/3

El día 7 de noviembre del 2022 se realizó una visita al área financiera y solicitó a la contadora indicar la existencia del archivo. La contadora procedió el mismo día a indicar la ubicación, y los resultados encontrados son los siguientes:

Tabla C18

Confirmación de Archivos Año 2021

Documento	Codificación	Orden Cronológico	Estado
Comprobantes de Retención	Cumple	No esta ordenado	Buen Estado
Notas de Crédito	Cumple	Cumple	Buen Estado
Notas de Crédito Bancarias	Cumple	Cumple	Buen Estado
Certificados Bancarios	Cumple	Cumple	Buen Estado
Facturas Compras Ventas	No diferencia compras de ventas	Cumple	Buen Estado
Solicitudes de Créditos	Cumple	Cumple	Buen Estado
Confirmaciones Enviadas	Cumple	Cumple	Buen Estado
Confirmaciones Recibidas	Cumple	Cumple	Buen Estado
Certificados Comerciales	Cumple	Cumple	Buen Estado
Bancos: Depósitos-Transferencias	Cumple	Cumple	Buen Estado
Notas de Débito	Cumple	Cumple	Buen Estado
Conciliaciones Bancarias	Cumple	Cumple	Buen Estado

Nota: Resumen del archivo ubicado en el área financiera. Elaboración propia.

Los archivos no están resguardados como se muestra en el Anexo 2; se encuentran en el mismo lugar en donde se realizan reuniones y los trabajadores toman su almuerzo. La mayoría de los comprobantes de retención y notas de crédito no constan con la firma de realizado, revisado o autorizado; la Contadora afirma que ellos mismos realizan, revisan y autorizan el trabajo, por lo tanto omiten las firmas. (Bitácora 2, Anexo 27).

PT01-
EF
2/3

Tabla C19

Confirmación de Archivos Año 2020

Documento	Codificación	Orden Cronológico	Estado
Conciliaciones Bancarias	Cumple	Cumple	Buen Estado
Memorándum Ventas	Cumple	Cumple	Buen Estado
Notas de Debito	Cumple	No Cumple	Buen Estado
Retenciones Electrónicas	Cumple	No Cumple	Buen Estado
Notas de Debito	Cumple	Cumple	Buen Estado
Asientos Contables	Cumple	No Cumple	Buen Estado
Solicitud de Prestamos	No Cumple	No Cumple	Buen Estado
Ordenes de Producción	No Cumple	Cumple	Buen Estado
Egresos de Bancos	No Cumple	Cumple	Buen Estado
Guías de Remisión	No Cumple	No Cumple	Buen Estado
CCI Inventarios	Cumple	No Cumple	Buen Estado
Descuentos	No Cumple	No Cumple	Buen Estado
Facturas	No Cumple	Cumple	Buen Estado
Autorizaciones	Cumple	Cumple	Buen Estado
Retenciones	Cumple	Cumple	Buen Estado
Retenciones Clientes	Cumple	Cumple	Buen Estado
Facturas Compras	Cumple	Cumple	Buen Estado

Nota: Resumen del archivo ubicado en el área financiera. Elaboración propia.

La documentación del 2020 está desordenada casi en su totalidad, hay documentos del 2018, 2019 y 2020 en distintas cajas de cartón, e incluso fuera de ellas. La mayoría de

UCUENCA

documentos que requieren de firma de autorización no la tienen y no están codificados de forma en la que se pueda diferenciar uno de otro. (Anexo 2).

Conclusión: El archivo no se encuentra bien resguardado, algunos documentos no cumplen con la firma de autorización y revisión correspondiente y los archivos del año 2020 se encuentran desordenados y mezclados con archivos del 2018 y 2019.

PT01-
EF
3/3

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 7 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 9 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRAFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Constatación física de proveedores con insumos eco amigables.
Procedimiento	Compruebe la incorporación de material eco amigables en las adquisiciones de materia prima de la empresa.

PT02-
EF

1/2

El día 07 de noviembre de 2022 se procedió a solicitar a la contadora información sobre los productos eco amigables utilizados para el proceso productivo en los años 2020 y 2021. La Contadora procedió a pedirle al encargado de bodega las fichas técnicas de proveedores, el mismo que facilitó inmediatamente la documentación necesaria y se tuvieron los siguientes resultados:

Tabla C20

Resumen de proveedores y sus certificaciones 2020 y 2021

No	PROVEEDORES	CERTIFICACIÓN ISO	Certificados u otros
1	RITRAMA	536 534-80	
2	INDAHKIAT	9001 14001	
3	CMPC BIOPACKAGING		FSC (The mark of responsible forestry)
4	CARVAJAL	9001 14001 OHSAS 18001	
5	FOOPAK	9001 14001	
6	SUSANO	FSC 14001 9001 OHSAS 18001	
7	GOLD EAST PAPER	9001 14001	

OHSAS 18001		
8	ABECETA	CO2 CARBON FOOTPIRNT TAIWAN EPA
9	MARTINEZ AYALA	9001
10	COLQUIMICA	9001 14001
11	PLASTIAZUAY	
12	ARCLAD	
13	FASSON	
14	TRIPLEX	
15	BRISTOL	
16	ZENITH	
17	TINPES	
18	CEGACORP	
19	OPPFILM	

Nota: Resumen del archivo ubicado en el área financiera. Elaboración Propia.

A través de una entrevista realizada a la contadora y registrada en la Bitácora Nro. 2 (Anexo 27) se confirmó que los proveedores con los cuales se trabajó en los años 2020 y 2021 son los mismos, 10 de ellos tienen certificación ISO u otro tipo de certificado medioambiental.

Conclusión: De los 19 proveedores con los que trabaja la empresa existen 10 proveedores con certificación medioambiental por lo tanto cumple con lo establecido en el plan estratégico.

PT02-
EF
2/2

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 7 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 9 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación de la incorporación de equipos de mantenimiento a través de investigación documental.
Procedimiento	Compruebe la incorporación de un equipo de mantenimiento.

PT03-
EF
1/1

El día 08 de noviembre de 2022 se procedió a solicitar a la Contadora la información sobre la incorporación de equipos de trabajo para mantenimiento en los años auditados. A través de una entrevista aplicada a la contadora y registrada en la Bitácora Nro. 2 (Anexo 27) informó que no se ha conformado ningún equipo de trabajo para el mantenimiento de los equipos y maquinarias en los años auditados y tampoco en el período actual, simplemente se tienen proformas para mantenimiento correctivo con proveedores.

Se procedió a revisar los reportes del sistema como se muestra en el Anexo 1 y se obtuvo el resumen de los cargos asignados en dichos períodos, existían dos operarios de mantenimiento, el uno trabajaba desde el 2016 y salió en septiembre de 2020, mientras el segundo entró en noviembre de 2020 y salió en julio de 2012. En la actualidad no se cuenta con un equipo ni personal designado para mantenimiento por falta de recursos, y solamente se tienen contratos de mantenimiento correctivo con empresas externas como se muestra en el Anexo 11.

Conclusión: No se ha conformado un equipo de mantenimiento dentro de los periodos auditados, sino que se trabaja con proveedores de mantenimiento correctivo. La empresa tampoco realiza procedimientos de mantenimiento preventivo para mantener la eficiencia de los procesos de la empresa.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 8 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 10 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa
Procedimiento	Compruebe la realización de un plan de backups de personal en los periodos 2020 y 2021.

PT04-
EF
1/1

El día 8 de noviembre de 2022 se procedió a solicitar a la Contadora la información sobre el plan de backups de los años evaluados. La Contadora nos informó que no se ha realizado ningún plan de back ups debido al sobrecargo de funciones, simplemente se planificó pero nunca se puso en marcha en ninguno de los dos años. Esto provoca un retraso en la producción cuando existe ausencia de algún operador, ya que es muy difícil encontrar una persona que sepa cómo manejar las máquinas. (Bitácora 2, Anexo 28)

Conclusión: No existe un plan de back ups simplemente se planificó y no se ejecutó.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 8 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 10 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Análisis de indicador de rendimiento sobre patrimonio.
Procedimiento	Aplice y analice el indicador de rendimiento Sobre patrimonio y determine su eficacia.

PT05-
EF
1/2

El indicador de rendimiento sobre el patrimonio nos permite determinar la capacidad que tiene la empresa para retribuir la inversión de los accionistas:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \quad (7)$$

Según los estados financieros emitidos por la empresa en los periodos 2020 y 2021, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla C21

Aplicación de indicador de rendimiento sobre el patrimonio

Componente	2020	2021
utilidad Neta	- 35.803,71 ✓	2.009,55 ✓
Patrimonio	630.863,17 ✓	632.872,72 ✓
Índice	-5,68% V	0,32% V
Meta Planificada	8% ✓	8% ✓

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la Empresa Industrial Gráfica.

Elaboración Propia.

En el 2020 la empresa perdió -5,68% por cada producto vendido, esto se da por dos razones; la primera es debido a la recesión económica por pandemia del COVID-19 que llevó a que todas las industrias vendan en menor cantidad, la segunda razón es debido al ciclo de ventas, donde la empresa posee cerca de 206.000 dólares en cuentas por cobrar, lo que también reduce el margen de utilidad recibido.

UCUENCA

En 2021 este índice mejora al 0,32% de margen por producto vendido con una cartera de cuentas por cobrar cerca de 193.000 dólares denotando un margen bajo con respecto a la industria en general.

En ninguno de los años evaluados se cumple con la meta (8%), esto se da por la desactualización del plan estratégico.

Conclusión: la empresa obtuvo márgenes de utilidad neta muy bajos en los periodos 2020 y 2021 debido a la baja del volumen de ventas y el ciclo de ventas general. El Plan estratégico no se actualizó a la situación real de la empresa.

PT05-
EF
2/2

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 9 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 12 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Análisis del indicador de margen de utilidad.
Procedimiento	Aplice y analice el indicador de margen de utilidad bruta y determine su eficacia.

PT06-
EF
1/2

El indicador de margen de utilidad bruta (MUB) determina el porcentaje de ganancias una vez descontado los costos de ventas:

$$MUB = \left(\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \right) \quad (8)$$

Tabla C22

Aplicación de indicador de margen de utilidad bruta

Componente	2020	2021
Total Ingreso	832.279,25✓	686.004,02✓
Costo de Ventas	598.619,72✓	487.593,60✓
Ventas	785.050,92✓	678.307,22✓
Indicador	29,76%✓	29,25%✓
Meta Planificada	31%✓	31%✓

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la Empresa Industrial Gráfica.

Elaboración Propia.

El indicador de margen de utilidad bruta del 2020 con respecto al del 2021 no presenta cambios significativos, esto por la disminución de los costos de ventas en proporción de la disminución de las ventas, lo que refleja una buena reacción por parte de las áreas gerenciales y financieras.

En el año 2020 a pesar de tener el plan estratégico desactualizado, se acercaron al objetivo planificado, mientras que en el 2021 disminuye, pero una proporción mínima.

Conclusión: No se logró el objetivo de subir rentabilidad bruta de la empresa al 31% en el año 2020 sin embargo la diferencia es mínima, denotando cierto nivel de eficacia.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 9 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 12 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Análisis de indicador de margen de utilidad operacional.
Procedimiento	Aplice y analice el indicador de margen de utilidad operacional y determine su eficacia.

PT07-
EF
1/2

El indicador de margen de utilidad operacional (MUO) determina el porcentaje de rentabilidad luego de pagar todos los costos de ventas y gastos operativos:

$$MUO = \left(\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \right) \quad (9)$$

Tabla C23

Aplicación de indicador de margen de utilidad operativa

Componente	2020	2021
Total Ingresos	832.276,25 ✓	686.004,02 ✓
Costo de Ventas y Gastos operacionales	830.148,44 ✓	652.105,66 ✓
Ventas	785.050,92 ✓	678.307,22 ✓
Indicador	0,27% V	4,99% V
Meta Planificada	11% ✓	11% ✓

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la Empresa Industrial. Gráfica.

Elaboración Propia.

En el año 2020 no se logró el objetivo de llegar a un margen de utilidad operativa del 11%, esto dado por las secuelas derivadas de la pandemia COVID 2019, mientras que en el 2021 el porcentaje aumentó a 4,99%, estando muy por debajo de la meta.

La Gerente general a través de una entrevista registrada en la Bitácora 2, Anexo 27, manifiesta que las metas en los años evaluados no se cumplen debido a la falta de tiempo para realizar los cambios necesarios durante ni después de la pandemia, por lo que se optó por mantener y tratar de conseguir las metas ya planificadas.

Conclusión: No se cumplen los objetivos planificados para ninguno de los años auditados debido a la falta de actualización de los planes estratégicos.

PT07-
EF
1/2

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 10 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 12 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría

Ejecución

UCUENCA

Nombre del Papel de Trabajo	Análisis de indicador de margen de utilidad neta.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de margen de utilidad neta y determine su eficacia.

PT08-
EF
1/1

El indicador de margen de utilidad neta (MUN) es el porcentaje de utilidad luego de cubrir todos los costos, gastos operativos y gastos financieros:

$$MUN = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \right) \quad (10)$$

Tabla C24

Aplicación de indicador de margen de utilidad neta

Componente	2020	2021
Utilidad Operacional	2.127,81✓	33.898,36✓
Gastos Financieros	37.931,52✓	31888,81✓
Ventas	785.050,92✓	678.307,22✓
Indicador	-4,56% V	0,29% V
Meta Planificada	2,5%✓	2,5%✓

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros. Elaboración Propia.

La Gerente General manifiesta que no se cumplen las metas en ninguno de los períodos evaluados debido a la crisis económica, a la lenta recuperación del mercado y a la desactualización del plan estratégico. (Bitácora 2, Anexo 27)

Conclusión: En ninguno de los años se cumplen las metas establecidas debido a la falta de actualización de los planes estratégicos.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 11 noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 14 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación de programas de visita y negociaciones con clientes.
Procedimiento	Compruebe la existencia de un programa de visita y negociaciones con clientes, y su cumplimiento.

El día 14 de noviembre de 2022 se solicitó a la coordinadora de ventas comercial información sobre programa de visitas y negociaciones con los clientes. La coordinadora facilitó la información de forma inmediata y se obtuvieron las siguientes observaciones:

Al revisar la documentación física y digital del área comercial se constató que no existen programas de visita y negociaciones con clientes en los periodos auditados.

Además, a través de una entrevista aplicada a la coordinadora de ventas y registrada en la Bitácora Nro. 3 (Anexo 28) menciona que planificar visitas con los clientes estaba a su cargo en periodos anteriores y cuando existía una Jefa de Ventas, este programa debía hacerse obligatoriamente, sin embargo luego de la reducción de personal que tuvo la empresa, esta actividad quedó relegada y la actual coordinadora solamente se dedicó a realizar actividades de operación como: cotización, atención al cliente, asesoría y coordinación entre los pedidos de los clientes y el área productiva.

Además menciona que, la coordinadora realiza visitas a los clientes de manera ocasional en caso de que lo amerite, y no existe una planificación con los clientes para agendar visitas programadas, sin embargo si los clientes desean agendar una cita personalizada para cualquier asunto con la empresa, la coordinadora planifica para cumplir con estas visitas.

Conclusión: La empresa no ha realizado programas de visitas con clientes, haciendo ineficiente la fidelización con los clientes debido a la falta de un jefe de ventas, planificación y reducción de personal.

Elaborado por: Henry Simbaña Fecha: 14 de noviembre del 2022 Revisado por: Auditor Supervisor Fecha: 17 de noviembre del 2022
--

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA. Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación de existencia de listas de prioridad para clientes frecuentes.

UCUENCA

Procedimiento	Compruebe la existencia de una lista de prioridad para clientes frecuentes.
----------------------	---

El día 14 de noviembre de 2022 se solicitó a la coordinadora de ventas la documentación relacionada con la lista de prioridad para clientes frecuentes.

Al revisar la documentación física del área comercial, además de sus archivos digitales, se constató que no existen listas de prioridad para clientes frecuentes en los periodos auditados.

Además, a través de una entrevista aplicada a la coordinadora de ventas y registrada en la Bitácora Nro. 3 (Anexo 28) se pudo verificar que la misma es consciente de esta actividad, mas no se la realiza porque no dispone del tiempo y su participación en actividades operativas de mayor demanda como: cotización, atención al cliente, asesoría y coordinación entre área de diseño y área productiva. Sin embargo se tiene identificado claramente cuáles son los clientes de mayor fidelización y que la empresa debe satisfacer sus necesidades de manera prioritaria, entre los que mencionó siete clientes frecuentes.

Conclusión: El área comercial no posee listas de prioridad para clientes frecuentes debido a la sobrecarga de funciones, lo que impide identificar claramente la relevancia de los clientes frecuentes y no planificar de manera adecuada.

Elaborado por: Henry Simbaña
 Fecha: 14 de noviembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 18 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.

Auditoría de Gestión

Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021

Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación de capacitaciones para llenado de órdenes de producción.

UCUENCA

Procedimiento	Compruebe la realización de capacitación para el llenado correcto de órdenes de producción.
----------------------	---

El día 15 de noviembre de 2022 se solicitó a la coordinadora de ventas el listado de capacitaciones para el llenado de órdenes de producción. La coordinadora facilitó la información el mismo día y se obtuvieron los siguientes resultados (Anexo 6):

Tabla C25

Resumen de Capacitaciones de Genera y Llenado de Ordenes de Producción

Fecha	Capacitación	Asistentes	Responsable
9/4/2021	Generación y Llenado de OP	Diseñador JR – Coordinador Ventas Creativo – Asistente Comercial	Coordinadora de Ventas
16/4/2021	Generación y Llenado de OP	Diseñador JR – Coordinador Ventas Creativo – Asistente Comercial	Coordinadora de Ventas
23/4/2021	Generación y Llenado de OP	Diseñador JR – Coordinador Ventas Creativo – Asistente Comercial	Coordinadora de Ventas

Nota. Información tomada del archivo del área comercial. Elaboración Propia.

A través de una entrevista aplicada a la coordinadora de ventas y registrada en la Bitácora Nro. 3 (Anexo 28), las capacitaciones se ejecutaron conjuntamente con la empresa proveedora del sistema COTIZADOR, los días viernes del mes de abril del 2021, y estaban dirigidas para el personal que estaría encargado de manejar el sistema. Además indica que, se lo realizaba en un lapso de 2 horas donde se indican sus funcionalidades, retroalimentación y enseñanza práctica para generar ordenes de producción. Las capacitaciones se realizan en la propia área comercial con la participación de un capacitador.

UCUENCA

Conclusión: El área comercial si realizó las capacitaciones acerca del correcto llenado de órdenes de producción en el 2021.

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 15 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 20 de noviembre del 2022

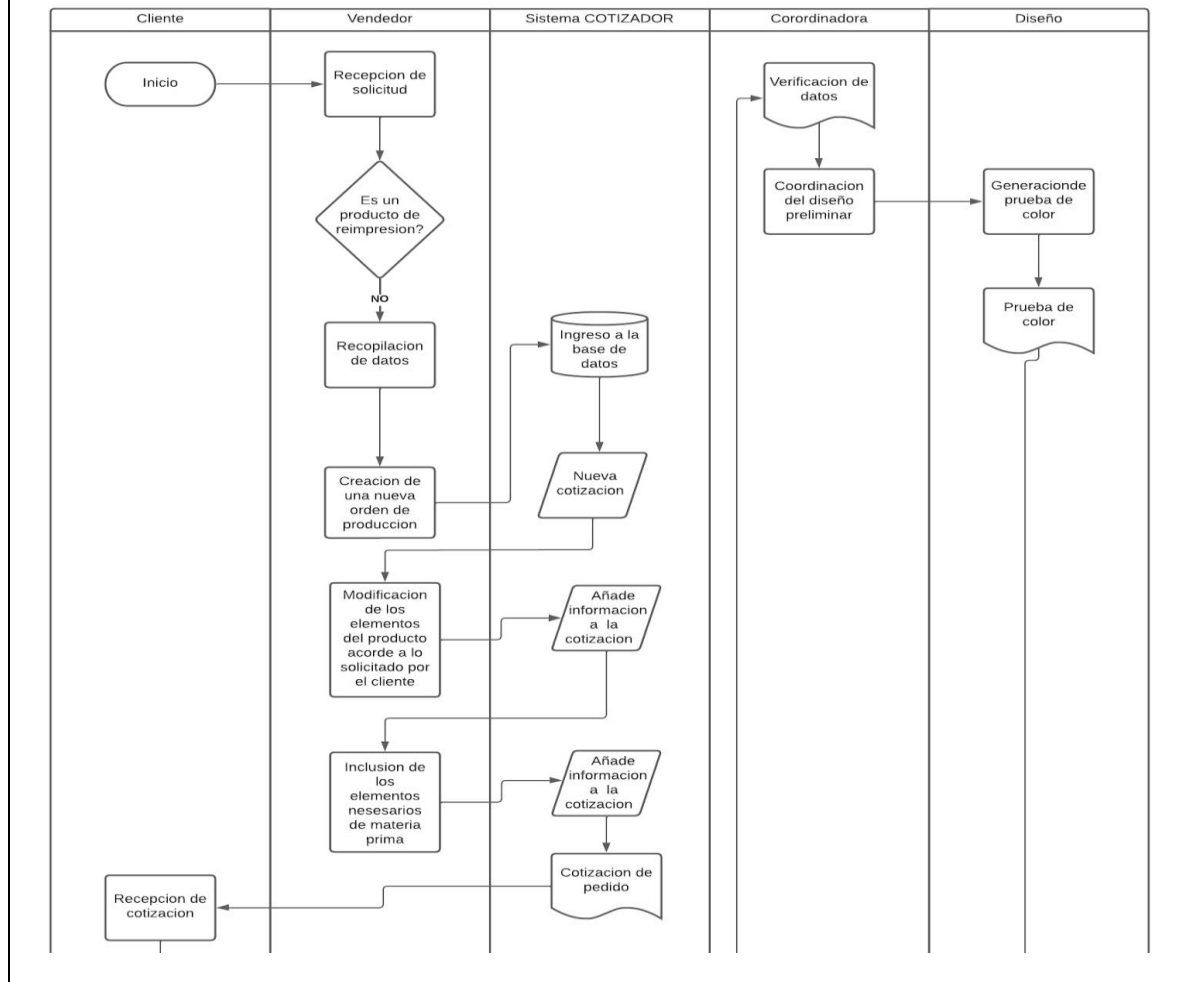
PT04-
EC
1/4

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Diagrama de flujo del proceso de cotización.
Procedimiento	Elabore un diagrama de flujo del proceso actual de cotización para evaluar su efectividad.

Luego de observación y entrevista con la coordinadora de ventas, se construyó el siguiente diagrama de flujos:

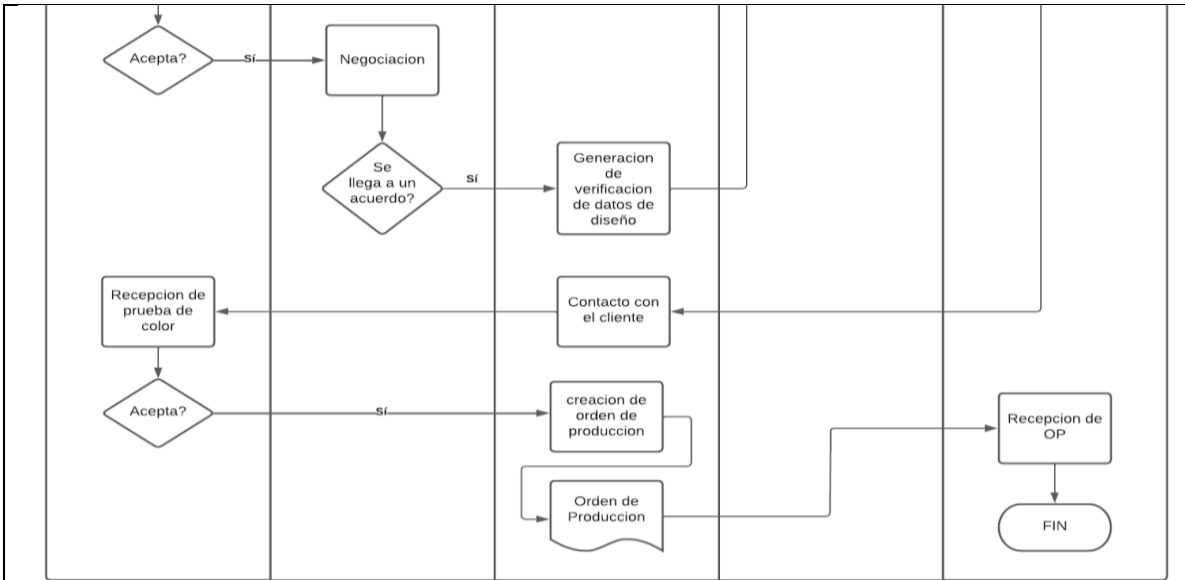
Figura C8

Diagrama de flujo de cotización y emisión de OP en proceso de nuevo producto



PT04-
EC

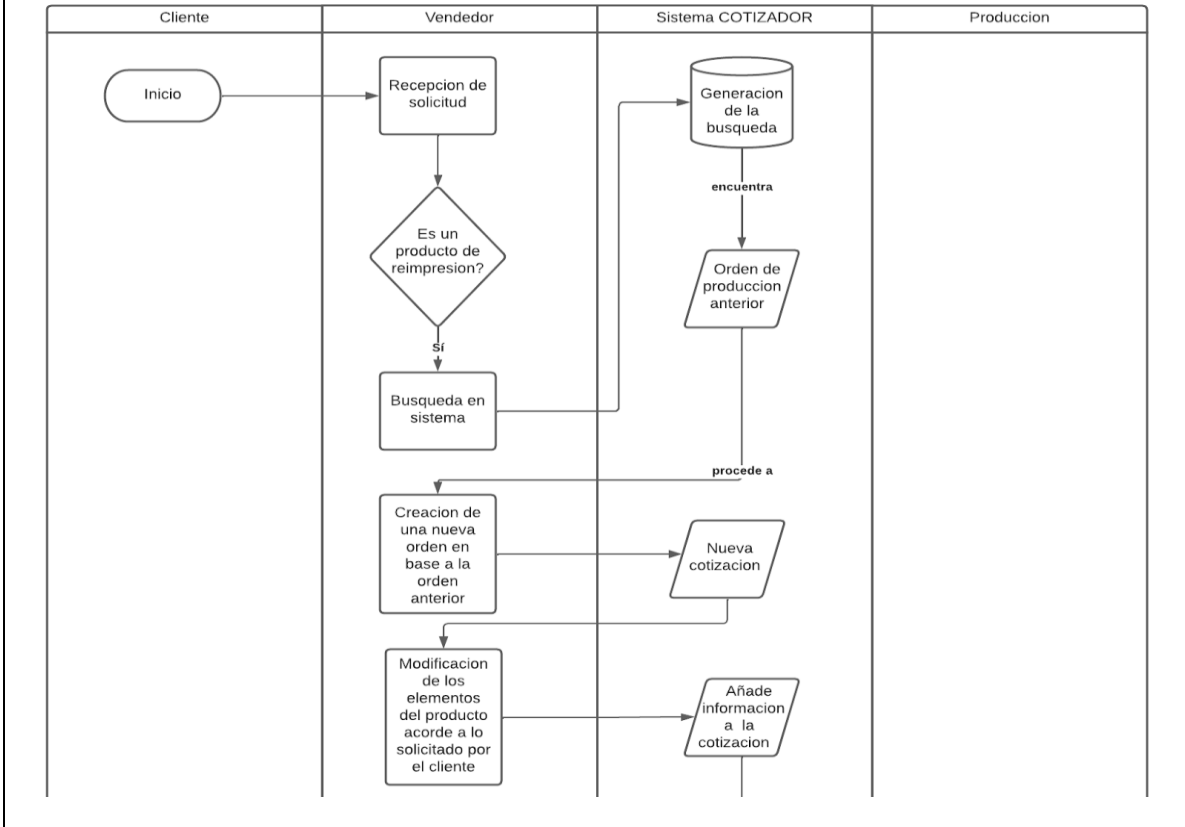
2/4

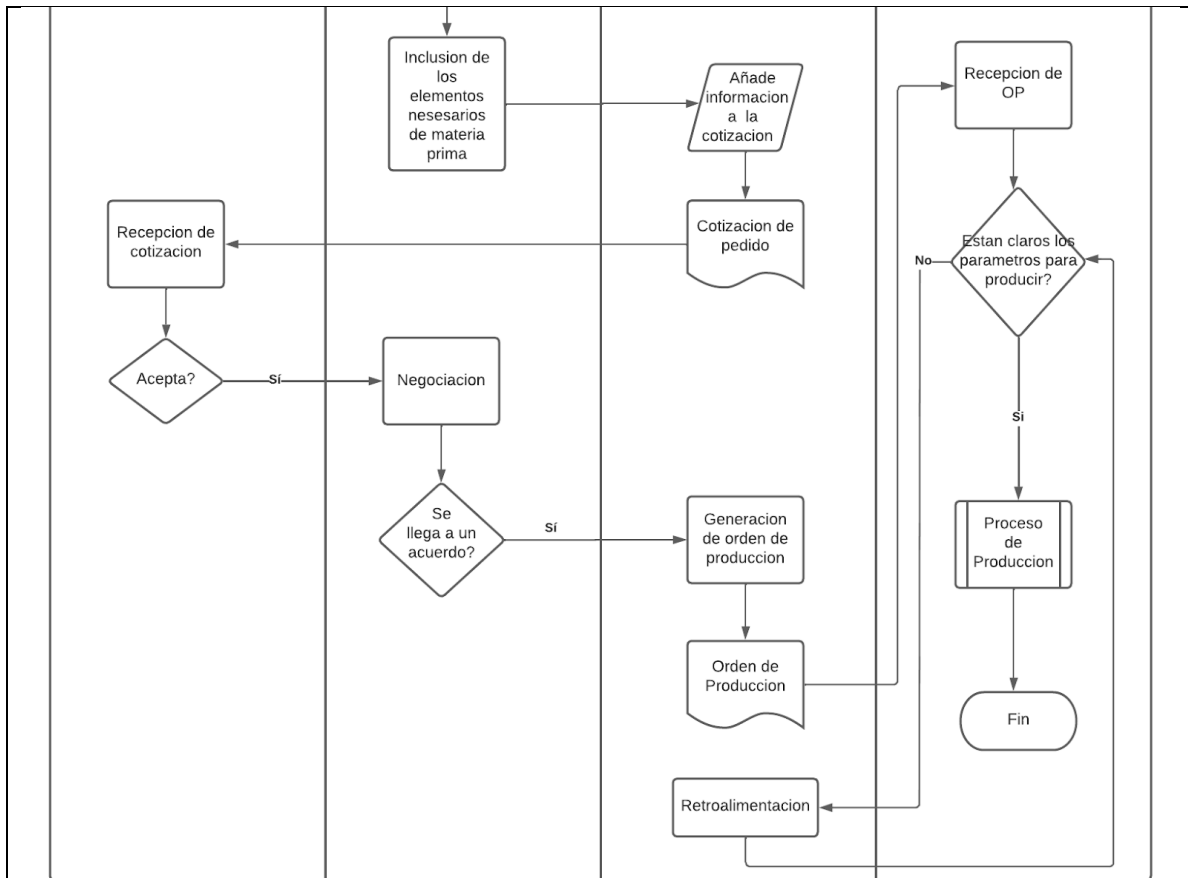


Nota. Elaboración propia.

Figura C9

Diagrama de flujo de cotización y emisión de OP en proceso de reimpresión





Nota. Elaboración Propia

En este flujo actual de procesos se observó que: el proceso de cotización y emisión de OP de nuevo producto toma mayor tiempo que el proceso de reimpresión ya que se deben describir campos y detalles adicionales que el sistema no tiene incorporado dentro de sus funciones (Anexo 4), los procesos del sistema de cotización no son automatizados en su totalidad, además de que los procesos de retroalimentación del personal de producción son frecuentes, causando cuellos de botella.

Conclusión: El proceso de cotización de un producto nuevo es menos eficiente que el proceso de reimpresión debido a que el sistema cotizador no procesa toda la información que una orden de producción requiere, causando que aquellos detalles se ingresen de manera mecanizada en el campo de observaciones y, debido al limitado campo para

UCUENCA

describir esta información, los operadores de retrasan la producción al esperar la retroalimentación para verificar las indicaciones exactas de un producto. Este proceso se complica de sobremanera cuando la coordinadora no está presente.

PT04-
EC
4/4

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 15 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 21 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Indicador de operaciones anuladas.
Procedimiento	Aplice índice de operaciones anuladas y determine su eficiencia.

PT05-
EC

1/2

El día 16 de noviembre del 2022 se solicitó a la contadora la información acerca de las órdenes de producción de los años auditados e información de los clientes como se muestra en la (Bitácora 3, Anexo 28). La contadora facilitó los archivos (Anexo 16) respectivos de los cuales se aplicó la siguiente fórmula:

$$\left(\frac{\text{Órdenes de Producción Anuladas}}{\text{Órdenes de Producción totales}} \right) \quad (11)$$

El indicador de Órdenes de producción anuladas nos muestra la eficiencia por parte del departamento comercial al momento de generar información para los siguientes procesos.

Tabla C26

Aplicación de indicadores de eficacia de información generada

Descripción	OP Anuladas	OP Totales	Índice
2020	159 ✓	2469 ✓	6,44% V
2021	221 ✓	1723 ✓	12,83% V
Promedio Total			9,64% V

Nota. Elaboración Propia.

En el año 2020 el indicador de eficiencia es más bajo que en 2021. Por lo que la información generada en el área comercial con una reducción de 6,39% en las órdenes de producción anuladas.

A través de una entrevista aplicada a la coordinadora comercial y registrada en la Bitácora Nro. 3 (Anexo 28) menciona que lo ideal es que no se presente ningún error, o que al menos estos sean menos del 3% del total de órdenes de trabajo, sin embargo el sistema

UCUENCA

no se encuentra totalmente automatizado por lo que hace más difícil su trabajo, también hay ocasiones en las que se omiten procesos por el hecho de carga laboral no le permite concentrarse. Además menciona una falta de comunicación por parte de los demás departamentos.

Añade que, otro problema que causa anulación de órdenes de trabajo es el diseño, la coordinadora afirma que es una parte fundamental para generar la información que va a producción, y se trabaja con una pasante y tres freelancers. La pasante aún se encuentra en etapa de aprendizaje y los freelancers a pesar que trabajan un tiempo importante con la empresa aún cometen errores. Además los clientes no especifican exactamente el producto que desean.

Conclusión: la eficacia de la información generada en el departamento comercial ha desmejorado en los periodos auditados. Esto se da debido a que el sistema no se encuentra automatizado completamente, no existe una buena comunicación entre departamentos y la mayoría de los diseñadores son freelancers.

PT05-
EC
2/2

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 16 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 22 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Aplicación y análisis de indicador de nivel de ventas.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de Nivel de Ventas y determine su eficacia.

PT06-
EC
1/2

El indicador de nivel de ventas nos muestra la eficacia para cumplir con las metas establecidas en el plan estratégico mostradas en los Anexos 23 y 14.

$$\text{Nivel de Ventas} = \left(\frac{\text{Ventas Reales por Período}}{\text{Ventas Presupuestadas}} \right) \quad (12)$$

Tabla C27

Cálculo del indicador de nivel de ventas

Descripción	2020	2021
Ventas Reales	785.050,92 ✓	678.307,22 ✓
Ventas Presupuestadas	1.703.276,19 ✓	915.503,88 ✓
Indicador	46,09% V	74,09% V
Meta Planificada	92,33% ✓	92,33% ✓

Nota. Elaboración propia.

La meta planificada para el 2020 fue de 92.33%, sin embargo se llegó al 46,09%, esto según la coordinadora comercial se debe a la pandemia COVID-19 (Bitácora 3, Anexo 28).

A través de una entrevista aplicada a la coordinadora comercial y registrada en la Bitácora Nro. 3 (Anexo 28) menciona que, en el año 2021 tampoco se logró alcanzar la meta programada ya que la carga laboral es demasiado grande para sus funciones. El 90% de los clientes los maneja por WhatsApp, el 5% por mail, y el 5% restante por visitas fuera de la empresa, aparte de ser la única encargada en manejo de ventas, tiene que ayudar en los departamentos productivo (proceso de terminados) y en diseño (proceso de maquetas

UCUENCA

y verificación de datos). Además de ello se encarga de la cartera por lo que en ocasiones tiene que visitar a los clientes con atrasos en los pagos y eso retrasa su trabajo en ventas.

Conclusión: No se pudieron lograr las metas en el 2020 por emergencia sanitaria COVID19, mientras en 2021 por sobrecargo de funciones a la coordinadora de ventas.

PT06-
EC
2/2

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 16 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 22 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Análisis de participación de nuevos clientes en las ventas.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de porcentaje de los Ingresos procedentes de nuevos clientes y determine su eficacia.

PT07-
EC
1/2

El indicador de clientes ganados nos muestra la eficacia del departamento comercial para conseguir y mantener nuevos clientes.

$$\left(\frac{\text{Ventas Clientes nuevos periodo actual}}{\text{Ventas totales periodo actual}} - 1 \right) * 100 \quad (13)$$

El manejo de los datos se los realiza trimestralmente (Anexo 21) por lo que nos queda el siguiente cuadro resumen:

Tabla C28

Aplicación de índice de participación de clientes nuevos en las ventas 2020

Trimestre	Ventas Clientes nuevos	Ventas totales	Indicador
Enero - Marzo	114.728,30 ✓	206.431,78 ✓	56% V
Abril - Junio	157.819,51 ✓	131.519,76 ✓	120% V
Julio - Septiembre	177.186,12 ✓	205.753,85 ✓	86% V
Octubre - Diciembre	115.772,96 ✓	241.345,53 ✓	48% V
Meta trimestral Planificada			32,45% ✓

Nota. Elaboración Propia.

La participación de clientes nuevos con respecto a las ventas trimestrales se encuentra por encima de la meta establecida, por tanto los clientes nuevos participan en un porcentaje muy elevado de las ventas, esto demuestra que el departamento comercial gestionó la fidelidad de los clientes.

Tabla C29

Cálculo del índice de participación de clientes nuevos en las ventas

Trimestre	Ventas clientes nuevos	Ventas totales	Indicador
Enero - Marzo	66.176,31 ✓	166.641,39 ✓	40% V
Abril - Junio	71.166,66 ✓	137.738,82 ✓	52% V
Julio - Septiembre	70.473,48 ✓	173.867,03 ✓	41% V
Octubre - Diciembre	61.246,70 ✓	200.059,99 ✓	31% V
Meta trimestral Planificada			32,45% ✓

Nota. Elaboración Propia.

En el 2021 se termina el año por debajo de la meta. Esto se debe a la merma en el número de clientes nuevos por mes, por ende también a la disminución en las ventas totales. A la vez se nota una mejoría en las negociaciones con los clientes nuevos reflejado en el aumento de las ventas en el último trimestre, y la disminución de participación de clientes nuevos llegando a un 31% que se encuentra por debajo de la meta planificada y por lo tanto es eficaz.

Conclusión: No se cumple las metas planificadas en el año 2020 ya que la mayoría de las ventas dependen de clientes nuevos, mientras que en el 2021 se logra conseguir estar por debajo de la meta y aumentar la participación de clientes frecuentes en las ventas.

PT07-
EC
2/2

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 16 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 23 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Aplicación y análisis de indicador de crecimiento de número de clientes.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de crecimiento del número de clientes y determine su eficacia.

PT08-
EC
1/2

El día 17 de noviembre del 2022 se solicitó de forma verbal a la coordinadora de ventas información sobre los clientes ganados y perdidos en los años auditados. La encargada del departamento comercial facilitó la información mediante un reporte del sistema cotizador (Anexo 31) y se obtuvieron los siguientes resultados:

Clientes al final del periodo - # Clientes frecuentes del periodo (14)

Tabla C30

Cálculo de indicador de crecimiento de clientes 2020

Trimestre	# Clientes final período	# Clientes frecuentes	Indicador (clientes nuevos)
Enero-Marzo	192 ↘	109 ↘	83 ✓
Abril-Junio	152 ↘	74 ↘	78 ✓
Julio-Septiembre	212 ↘	75 ↘	137 ✓
Octubre-Diciembre	232 ↘	127 ↘	105 ✓
Meta Trimestral Planificada			107 ✓

Nota. Elaboración propia.

La meta planificada no se logra en los dos primeros trimestres, en el segundo trimestre se supera la meta, demostrando eficacia a la hora de conseguir mercado, sin embargo en el último trimestre se nota una disminución pero cerca de la meta establecida. La disminución se da por la reducción de personal de ventas en el año 2020.

Tabla C31

Aplicación de Indicador de crecimiento de clientes 2021

Trimestre	# Clientes final período	# Clientes frecuentes	Indicador (clientes nuevos)
Enero-Marzo	88 ↘	52 ↘	36 ✓
Abril-Junio	81 ↘	49 ↘	32 ✓
Julio-Septiembre	84 ↘	44 ↘	40 ✓
Octubre-Diciembre	100 ↘	60 ↘	40 ✓
Meta trimestral Planificada			107 ✓

PT08-
EC
2/2

Nota. Elaboración Propia

A través de una entrevista aplicada a la Gerente General y registrada en la Bitácora Nro. 3 (Anexo 28) menciona que durante el año 2021 no se cumple con la meta establecida en ningún trimestre debido al crecimiento de la competencia, sobre todo las pequeñas empresas que ofrecen costos más bajos en unidades pequeñas requeridas por los clientes, por lo que la empresa no puede ofrecer trabajos pequeños y competir ya que incurriría en pérdidas.

También afirma que los clientes frecuentes han disminuido en comparación con el 2021 pero se han mantenido a lo largo del año, y el resto de clientes son casuales y no se ha podido conseguir fidelidad por su parte.

Conclusión: El número de clientes ha disminuido drásticamente para el año 2021 debido a una competencia que ofrece menores costos, y a que no se realizan planes de captación de clientes por la carga laboral.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 17 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 24 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Aplicación y análisis de indicador de clientes perdidos.
Procedimiento	Aplice y analice el indicador porcentaje de clientes perdidos y determine su eficacia.

PT09-
EC
1/2

El indicador de clientes perdidos nos muestra la eficacia del departamento comercial para conseguir mantener los clientes o al menos no bajar del porcentaje aceptado por la planificación estratégica.

$$\left(\frac{\# \text{ de clientes al fin del período} - \text{Clientes nuevos del período}}{\# \text{ de Clientes al iniciar el período}} - 1 \right) * 100 \quad (15)$$

A través de la base de datos generada por el sistema contable AUTOMATIZER (Anexo 21) obtenemos la siguiente información:

Tabla C32

Cálculo del porcentaje de clientes perdidos año 2020

Trimestre	# Clientes al inicio del período	# Clientes Nuevos del Período	# Clientes al Final del período	Indicador
Enero - Marzo	213 ↘	83 ✓	192 ↘	-48,83% ✓
Abril - Junio	192 ↘	78 ✓	152 ↘	-61,46% ✓
Julio - Septiembre	152 ↘	137 ✓	212 ↘	-50,66% ✓
Octubre - Diciembre	212 ↘	105 ✓	232 ↘	-40,09% ✓
Meta Planificada para cada trimestre				-36% ✓

Nota. Elaboración Propia.

No se alcanzaron las metas, esto debido a la emergencia sanitaria COVID-19. El segundo trimestre presenta el pico más alto con -61%, mientras que en el último ya se nota una mejora, llegando a -40% más cerca de la meta planificada.

Tabla C33

Cálculo del porcentaje de clientes perdidos año 2021

Trimestre	# Clientes al inicio del período	# Clientes Nuevos del Período	# Clientes al Final del período	Indicador
Enero - Marzo	232↔	36✓	88↔	-77,58% V
Abril - Junio	88↔	32✓	81↔	-44,32% V
Julio - Septiembre	81↔	40✓	84↔	-45,68% V
Octubre - Diciembre	84↔	40✓	100↔	-28,57% V
Meta Planificada para cada trimestre				-36% ✓

PT09-
EC
2/2

Nota. Elaboración Propia.

A través de una entrevista aplicada a la Gerente General y registrada en la Bitácora Nro. 3 (Anexo 28) menciona que en el año 2021 existe un aumento en la pérdida de clientes en el primer trimestre debido a la competencia, y recorte de personal para poder sobrevivir a la crisis económica de la empresa causando la falta de empleados para gestionar las ventas. La poca fidelidad de los clientes también repercutió significativamente en la pérdida de los clientes.

A pesar de lo ya manifestado en el último trimestre el indicador está por debajo de la meta.

Conclusión: Las metas planificadas en pérdidas de clientes no se consiguieron en el año 2020 debido a la pandemia, mientras que en el 2021 cayó significativamente el número de clientes, excepto el último trimestre que se logró mantener el porcentaje por debajo de la meta planificada.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 17 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 25 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Aplicación y análisis de indicador de clientes ganados.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de porcentaje de Clientes ganados y determine su eficacia.

PT10-
EC
1/2

El indicador de clientes ganados nos muestra la eficacia del departamento comercial para aumentar el número de clientes por trimestre.

$$\left(\frac{\# \text{ de clientes al fin del período}}{\# \text{ de Clientes al iniciar el período} - \# \text{ Clientes perdidos}} - 1 \right) * 100 \quad (16)$$

El manejo de los datos se los realiza trimestralmente por lo que nos queda el siguiente cuadro resumen:

Tabla C34

Cálculo del indicador de clientes ganados año 2020

Trimestre	# Clientes al inicio del período	# Clientes Perdidos	# Clientes al Final del período	Indicador
Enero - Marzo	213 ↘	104 ↘	192 ↘	76% ✓
Abril - Junio	192 ↘	118 ↘	152 ↘	105% ✓
Julio - Septiembre	152 ↘	77 ↘	212 ↘	183% ✓
Octubre - Diciembre	212 ↘	85 ↘	232 ↘	83% ✓
Meta Planificada para cada trimestre				85% ✓

Nota. Elaboración propia.

La tendencia normal de la empresa era que este indicador esté por encima de la meta, lo que se ve reflejado en el segundo y tercer trimestre, sin embargo en el último existe una caída, culminando el año por debajo de la meta.

Tabla C35

Cálculo de indicador de clientes ganados año 2021

Trimestre	# Clientes al inicio del periodo	# Clientes Perdidos	# Clientes al Final del periodo	Indicador
Enero - Marzo	213 ↘	180 ↘	192 ↘	69% ✓
Abril - Junio	192 ↘	39 ↘	152 ↘	65% ✓
Julio - Septiembre	152 ↘	37 ↘	212 ↘	91% ✓
Octubre - Diciembre	212 ↘	24 ↘	232 ↘	67% ✓
Meta Planificada para cada trimestre				85% ✓

PT10-
EC

2/2

Nota. Elaboración Propia.

En el año 2021 disminuye el número de clientes ganados tanto en el primero como el segundo trimestre. En el tercer trimestre existe una recuperación, pero en el cuarto termina por debajo de la meta.

La razón de que en el tercer semestre haya superado la meta es por la temporalidad de la industria, pero los últimos meses el crecimiento disminuye a pesar de ser meses de temporada.

Esto se debe como ya se manifiesta en otros papeles de trabajo, al aumento de la competencia, la falta de personal para la gestión de ventas y la poca fidelidad de los clientes.

Conclusión: En el año 2020 se cumple la meta hasta el tercer trimestre, sin embargo en el 2021 se mantiene la mayoría de los trimestres por debajo, lo que implica ineficacia por parte del departamento comercial, debido a la falta de personal, competencia y la fidelidad de los clientes.

Elaborado por: Miguel Zhañay
 Fecha: 17 de noviembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 25 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación de archivos de pruebas de color.
Procedimiento	Compruebe que los documentos de pruebas de color estén debidamente aprobados

PT01-
ED

1/2

El día 7 de noviembre del 2022 se solicitó a la diseñadora los documentos de prueba de color aprobados de los años 2020 y 2021.

A través de una entrevista realizada a la diseñadora registrada en la Bitácora Nro. 4 (Anexo 29), alega que a inicios del 2020 si se realizaban aprobaciones físicas de los diseños pero que desde marzo del 2020 se dejó de hacer por causas de la pandemia y separación del personal y actualmente no se posee un registro de las pruebas de color aprobadas físicamente en esos periodos auditados.

El método para asegurar que el diseño es el deseado por el cliente es a través de mensajes por aplicación WhatsApp o correos electrónicos, donde el diseñador envía una foto de la muestra del producto y el cliente da el visto bueno de ello.

La diseñadora menciona que este método es rápido pero no es efectivo ya que las fotos no muestran fielmente el grado de profundidad de los colores ni la dimensión de los elementos que la componen, además de que las fotos pierden calidad al enviarse, todo eso influye en que el cliente no ve exactamente el producto final a ser producido. Esto sucede frecuentemente y hace que los perfiles de diseño se rediseñan hasta que el cliente apruebe su realización. A pesar de ello existen casos donde el cliente no queda totalmente satisfecho.

UCUENCA

El mismo día se solicitó al encargado de bodega los archivos anteriormente mencionados. El encargado de bodega facilitó la ubicación de los archivos y se encontró lo siguiente:

En cada orden de producción generada hasta marzo del 2020 existe una prueba de color aprobada por el cliente, sin embargo en las demás órdenes del 2020 y todo 2021 no se posee aprobaciones físicas de los diseños. (Anexo 32)

Conclusión: No se realiza la aprobación de las pruebas de color en los periodos auditados. Esto ha causado que se recaiga en reprocesos en diseño y se ocasionan cuellos de botella retrasando toda la cadena productiva e insatisfacción del cliente.

PT01-
ED
1/2

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 7 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 10 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Evaluación documental de observación del cumplimiento de requerimientos técnicos de perfiles de diseño.
Procedimiento	Evalúe que los diseños realizados en el departamento cumplan con todos los requisitos técnicos para su producción a través de las fichas técnicas

PT02-
ED
1/2

Tras revisar las fichas técnicas de diseño (Anexo 25) se encontró lo siguiente:

Tabla C36

Verificación de aprobación de las fichas técnicas de diseño

Documento	2020	2021
Órdenes con Ficha Técnica	1551	226
Fichas Aprobadas	733	112
Órdenes Sin Ficha Técnica	285	1409

Nota. Elaboración propia.

Dentro de la documentación física se pudo confirmar que no todas las órdenes de producción cuentan con la ficha técnica, además de que no todas las fichas técnicas existentes se encuentran aprobadas.

A través de una entrevista aplicada a la diseñadora y registrada en la Bitácora Nro. 4 (Anexo 29) mencionó que en 2020 al existir más diseñadores estos realizaban la verificación técnica sin embargo no siempre lo realizaban por falta de tiempo y lo pasaban por alto ya que no supervisan estos documentos, en 2021 ya no se realizaban estas verificaciones físicamente sino más bien digitalmente con los diseñadores externalizados, donde ellos daban su visto bueno por correo pero estas verificaciones técnicas no se respaldan físicamente, solamente los diseños realizados por la

UCUENCA

diseñadora de planta se realizaban con la aprobación física sin embargo tampoco los realizaban en todas las órdenes de producción.

Conclusión: No todos los perfiles de diseño cuentan con la verificación de las fichas técnicas debido a la falta de personal para su realización, al cambio en su modo de operación remota y la ausencia de supervisión de los diseñadores externalizados, denotando que no todos los diseños realizados en el área cumplan adecuadamente con los requisitos técnicos para su producción.

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 9 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 11 de noviembre del 2022

UCUENCA

EMPRESA INDUSTRIAL GRAFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de observación de calendario de actividades diarias.
Procedimiento	Compruebe la realización y ejecución de un calendario de actividades diarias.

PT03-

ED

1/1

Al revisar la documentación física del área de diseño, así como sus bases digitales, se constató que no existe un calendario de actividades diarias vigente.

A través de una entrevista aplicada a la diseñadora y registrada en la Bitácora Nro. 4 (Anexo 29) menciona que en su permanencia en la empresa no se le ha asignado dicha labor, además de que al ser un departamento externalizado, no se puede planificar adecuadamente un cronograma del día.

Conclusión: No se ha realizado un calendario de actividades diarias en ninguno de los años evaluados para el departamento de diseño como se tenía planificado.

Elaborado por: Miguel Zhañay

Fecha: 10 de noviembre del 2022

Revisado por: Auditor Supervisor

Fecha: 15 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Análisis de Índice de perfiles por orden de producción
Procedimiento	Aplique y analice el índice de perfiles por orden de producción y determine su eficiencia

PT04-
ED
1/3

El índice de perfiles por orden de producción es un indicador que determina el número de perfiles de diseño realizados por orden de producción. Este índice se compone de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Perfiles de diseño realizadas}}{\text{Órdenes de producción total anuales}} \quad (17)$$

Este indicador se estableció para determinar la eficiencia al proceso para realizar los perfiles de diseño que son la estructura base de la producción de cualquier producto de la empresa.

De acuerdo a la gerente que a través de una entrevista aplicada y registrada en la Bitácora Nro. 4 (Anexo 29) menciona que, lo ideal es realizar un solo diseño para cada orden de producción, sin embargo existen factores externos como: reajustes o cambios en los pedidos por parte de los clientes, o errores de comunicación con el personal de producción que ocasiona reprocesos del área de diseño.

Según la base de datos obtenida a través de los registros de las computadoras del área de diseño (Anexo 19), se procedió a analizar el número de diseños realizados en los periodos auditados obteniendo la siguiente información:

Tabla C37

Índice de perfiles diseñados por órdenes de producción 2020 y 2021

Elemento/Año	2020	2021
Perfiles de Diseño Realizadas	3818	3511
Órdenes de Producción Totales	2409	1723

Índice Total	1,58	2,04
<p>Nota: Realización propia.</p> <p>En 2020, por cada orden de producción se realizaron 1,58 perfiles de diseño.</p> <p>En 2021, por cada orden de producción se realizó 2,04 perfiles de diseño, esto indica que en todas las órdenes de producción se realizó al menos 2 diseños, denotando ineficiencia.</p> <p>De acuerdo a la diseñadora actual en la empresa que a través de una entrevista aplicada y registrada en la Bitácora Nro. 4 (Anexo 29) menciona que 3 de los 4 diseñadores se encuentran externalizados y trabajan en casa. Esto se da desde febrero del 2021 ya que la empresa no podía mantener al personal de planta y optó por contratar a personas en prestación de servicios lo que era financieramente más factible.</p> <p>Expresa además que los problemas de los rediseños de perfiles se dan por: la falta de comunicación clara con el personal de producción, la inexperiencia de la diseñadora ya que como pasante ella se encuentra en etapa de aprendizaje, la falta de supervisión de los diseñadores externos al evaluar especificaciones técnicas y fallas en la comunicación con los clientes para validar los diseños a tiempo.</p> <p>Basada en una entrevista realizada al operador de la troqueladora y registrada en la Bitácora Nro. 5 (Anexo 30) se pudo confirmar que los problemas de comunicación con los diseñadores externos han generado retrasos en la producción por errores de diseños. Esto porque al no tener diseñadores de planta y al no conocer el funcionamiento de las máquinas y los requerimientos que necesitan, siempre van a cometer errores, y estos no se solucionan a tiempo.</p> <p>Conclusión: El área de diseño es ineficiente debido a la falta de personal en planta, fallas en la comunicación con el área de producción y los clientes lo que ocasiona un</p>		

PT04-
ED
2/3

UCUENCA

importante cuello de botella para la producción, causando reprocesos en diseños y producción ya que actualmente cada orden de producción se rediseña dos veces para que se encuentre correcto.

PT04-
ED
3/3

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 11 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 16 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Análisis de indicadores de equipos de diseño utilizados.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de equipos de computación utilizados y determinar su eficiencia.

PT05-
ED

1/2

El indicador de eficiencia de equipos de computación muestra el adecuado uso de los equipos informáticos de diseño:

$$\frac{\text{Diseñadores de Planta}}{\text{Computadoras Disponibles}} \quad (18)$$

Aplicando el indicador obtenemos el siguiente resultado:

Tabla C38

Cálculo de Indicador de equipos de computación utilizados

Diseñadores de Planta	1 ✓
Computadoras Disponibles en el área de diseño	8 ♂
Índice	12,50% ✓

Nota. Realización propia.

El 12,5% de la capacidad de equipos de computación se utiliza para diseñar, donde la única diseñadora de planta trabaja en modalidad de pasante y los diseñadores restantes son freelancers. La diseñadora pasante trabaja a medio tiempo por lo que tampoco se utiliza al 100% la capacidad de las computadoras.

A través de una entrevista aplicada a la contadora y registrada en la Bitácora Nro. 4 (Anexo 29) manifiesta que desde finales de 2020 comenzaron a reducir personal por la falta de liquidez para la contratación de diseñadores de planta. Los diseñadores se toman en promedio 3 horas de trabajo al día para cubrir todo el trabajo de diseño por lo

UCUENCA

que sería muy costoso contratar a alguien de planta y por lo tanto el poder computacional se desperdicia en el área de diseño.

Conclusión: No se utiliza toda la capacidad de los equipos de diseño, lo que genera ineficiencia, debido a la falta de liquidez y el costo de contratar un diseñador de planta que pueda dar un uso completo de este poder computacional.

PT05-
ED
2/2

Elaborado por: Miguel Zhañay
Fecha: 14 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 17 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa para comprobar la existencia de controles de inventarios.
Procedimiento	Compruebe la existencia de controles de inventarios.

El día 12 de noviembre se realizó una inspección del sistema de control de inventarios.

De acuerdo al Anexo 10 se pudo determinar los siguientes controles:

Tabla C39

Controles aplicados al inventario

Control

- Notas de Egreso de Materia Prima T
- Notas de Entrega de Materia Prima T
- Codificación y Detalle o
- Registros de Kardex ~
- Avisos de prohibido ingresar o
- Puertas y accesos con seguro o

Nota. Realización Propia

Los inventarios se manejan a través de notas de entrega para la llegada de los inventarios, y registro de egreso de inventarios para la salida de los mismos de bodega.

Los materiales se encuentran codificados y con su descripción resumida dentro de estantes. Sin embargo, hay materiales que no lo tienen o que su descripción no es muy visible. El manejo de las existencias se realiza a través del sistema informático.

A través de una entrevista aplicada a la contadora y registrada según la Bitácora Nro. 5 (Anexo 30), explicó que en el año 2020 se maneja un stock de inventarios, pero a lo largo del 2021 según se daban problemas de liquidez se tomó la decisión de realizar las adquisiciones de inventario sin utilizar un mínimo de stock sino cuando se tenga la orden

UCUENCA

de producción, por lo que dependiendo del material suele durar hasta 5 días en llegar a la fábrica.

Conclusión: La liquidez impide manejar un sistema de inventarios con mínimos y máximos de stock, y solamente se realizan adquisición de materias primas en base a las órdenes de producción.

PT01-
EP
2/2

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 14 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 17 de diciembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación de existencia de reportes sobre problemas en la producción.
Procedimiento	Confirme la existencia de reportes sobre problemas en la producción.

PT02-
EP
1/2

El día 14 de noviembre del 2022 se revisó la documentación física tanto del área productiva como administrativa y se pudo constatar que no existen reportes documentales sobre los problemas ocasionados en la producción en los periodos auditados.

A través de una entrevista al operador en el área productiva registrada en la Bitácora Nro. 5 (Anexo 30), los problemas generados en el área en 2020 se notificaron al jefe de producción, el cual solucionaba dichos problemas cuando estos estaban dentro de sus capacidades, en caso de no poder hacerlo, se comunicaba con administración para que se puedan gestionar de mejor manera. Las líneas de comunicación eran a través de llamadas telefónicas o mensajes hacia la aplicación móvil WhatsApp.

En 2012 los problemas se realizaban de manera directa entre los operadores y la gerencia, proceso que se lleva a cabo hasta el día de hoy. Según el asistente de bodega, la comunicación de problemas se hace de manera presencial cuando la gerente se encuentra o a través de la aplicación móvil WhatsApp cuando ella no se encuentra, además añade que el tiempo entre la comunicación y la respuesta a esta muchas veces es tardado ya que administración se encuentra en otras actividades.

Conclusión: El área de producción reporta los problemas a través de líneas de comunicación como llamadas telefónicas, emails, mensajes a través de la aplicación

UCUENCA

móvil WhatsApp o verbalmente, esto debido a su eficacia según mencionan los operarios del área productiva, sin embargo, la respuesta a ciertos problemas toma más tiempo de lo esperado debido a que administración no siempre se encuentra disponible.

PT02-
EP
2/2

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 14 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 17 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación de existencia de cronograma de planificación de órdenes de producción.
Procedimiento	Compruebe la existencia del cronograma de planificación de entrada de órdenes de producción y evaluar su eficacia.

PT03-
EP
1/2

El día 15 de noviembre de 2022 se observó que en el área de producción se realiza un cronograma diario de actividades (Anexo 8), el cual la gerente se encarga de realizarlo todos los días entre las 16h00 y 18H00.

El mismo se denomina Orden de Impresión y está expuesto en un pizarrón cerca del área de impresión y troquelado, en este se indica los productos que deben ser terminados para la orden del día, estos productos forman parte de una o varias órdenes de producción que se desarrollan al mismo tiempo.

Esta orden de impresión controla los siguientes procesos productivos:

- Terminados
- Troquelado
- Plastificado
- Lacado
- Corte

De acuerdo a una entrevista aplicada al Gerente General y registrada en la Bitácora Nro. 5 (Anexo 30) esta herramienta se ha implementado desde el inicio de la vida industrial de la empresa y según los operarios, es una herramienta útil para guiarse qué productos deben realizar en el transcurso del día.

UCUENCA

Además de plasmar las actividades diarias en la pizarra, se envía por un grupo de la aplicación WhatsApp una foto para que los empleados sepan con un día de anticipación, lo que deben realizar para el día siguiente.

Conclusión: El área productiva si mantiene un cronograma de actividades diarias el cual se plasma de manera visual a través de una pizarra y comunicaciones en aplicativos móviles lo que ayuda a los empleados a guiarse en que es lo que deben cumplir para el día establecido.

PT03-
EP
2/2

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 15 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 19 de noviembre del 2022

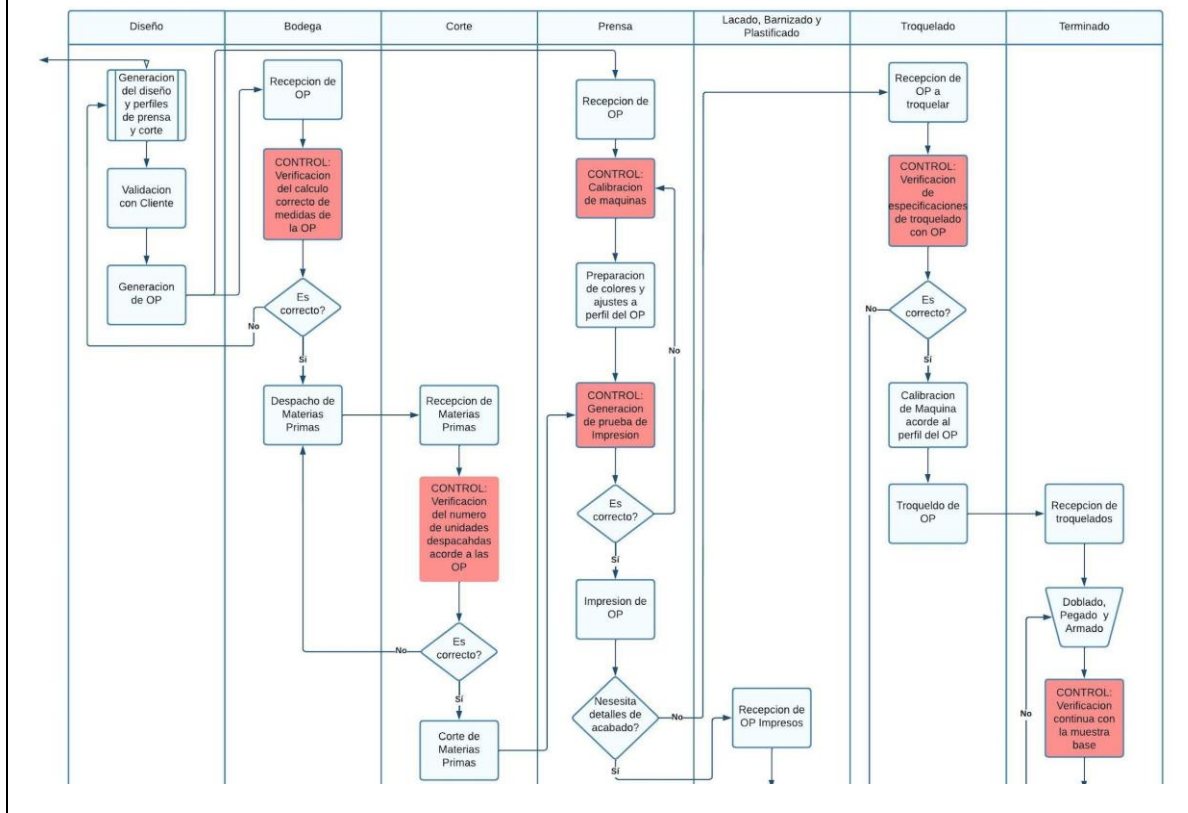
EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Diagrama de flujo del proceso productivo y aplicación de controles que asegure la calidad.
Procedimiento	Observe los controles aplicados a cada etapa que incluye el proceso de trabajo que asegure la calidad y analice su efectividad.

PT05-EP
1/5

El día 17 de noviembre del 2022 se realizó una visita al área de producción de la empresa desde las 8:00 am hasta las 12:00 am. En esta visita se pudo observar la funcionalidad del proceso productivo y los controles que se aplican en cada proceso, que se ha representado en el siguiente flujograma:

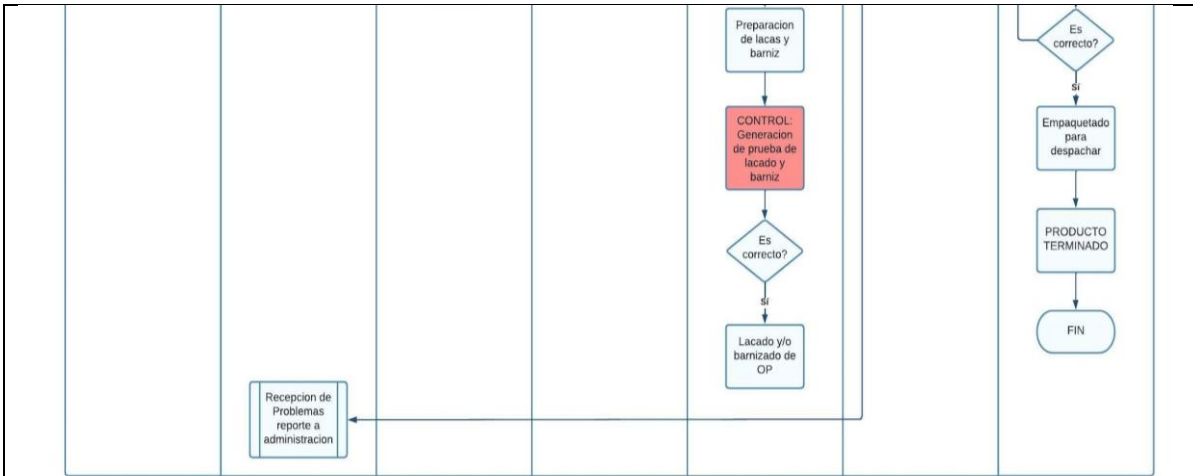
Figura C10

Flujograma del proceso productivo y sus controles de la EIG



PT05-
EP

2/5



Nota. Realización Propia

Tabla C40

Simbología del diagrama de flujo

Elemento	Significado
	Proceso Predefinido
	Proceso
	Decisión
	Funcionamiento Manual
	Inicio/Fin

Nota. Elaboración propia.

Dentro de las seis etapas del proceso productivo se pudo identificar los siguientes controles aplicados al momento de producir las órdenes de producción:

Tabla C41

Controles aplicados al proceso productivo

Proceso	Control
Bodega	Verificación del cálculo correcto de medidas de la OP
Corte	Verificación del número de unidades despachadas acorde a las OP
Prensa	Calibración de maquinas
	Generación de prueba de Impresión
Lacado, Barnizado y Plastificado	Generación de prueba de lacado y barniz
Troquelado	Verificación de especificaciones de troquelado con OP
Terminado	Verificación continua con la muestra base

PT05-

EP

3/5

Nota: Elaboración Propia

Al observar los procesos de control se determinó que ninguno posee sustento documental del mismo actualmente. Según el operario de prensa, los registros si se realizaban hasta inicios del 2021 sin embargo por la falta de personal estos ya no se realizan, de igual forma menciona que estos registros se realizaban a través de una Tablet la cual se dañó y hasta el día de hoy no ha sido reparada.

Manifiesta además que estos registros se llevaban dentro de un drive de la empresa, al cual no se pudo obtener acceso debido a que no saben dónde se encuentra dicha carpeta con esa información.

UCUENCA

PT05-
EP
4/5

A través de entrevistas aplicadas a los operarios del área productiva registradas en la Bitácora Nro. 5 (Anexo 30) acerca de los controles que llevan diariamente explicaron que los controles aplicados son debido a la desconfianza que genera el área de diseño, ya que la única operadora de planta trabaja a medio tiempo y su conocimiento es limitado para definir correctamente los diseños, medidas, perfiles y colores, y que los otros profesionales que trabajan tercerizados no mantienen una comunicación correcta para ponerse de acuerdo y cumplir con los parámetros del cliente. Esto causa los siguientes problemas en el área productiva:

- **Bodega:** Cálculo incorrecto de las medidas de la OP debido a que diseño no siempre actualiza los requerimientos de los clientes
- **Corte:** Errores en el diseño con respecto al tamaño o requerimientos de las guías, falta de comunicación y retroalimentación.
- **Prensa:** Errores en la forma del material por el diseño de la OP que descalibran las máquinas
- **Troquelado:** Errores por imprenta debido a color incorrecto aplicable
- **Terminado:** Falta de generación de una muestra estándar realizada por un experto que sirva de referente para las demás unidades.

A pesar de aplicar todos estos controles, llegan a existir órdenes de producción defectuosas o que no se ajustan al requerimiento del cliente, aunque esto se no se dé muy frecuentemente.

Conclusión: el proceso productivo realiza controles para asegurar la calidad en cada orden de producción de manera autónoma, no se evidencian estos controles de manera documental a pesar de que si existe la disposición de hacerlo debido a que falta personal para dar seguimiento a los registros.

UCUENCA

Los controles existentes se generan debido a la desconfianza que genera el área de diseño, ya que se puede llegar a generar órdenes de producción erróneas que no se ajustan a los requerimientos del cliente.

Aun con estos controles existen órdenes de producción defectuosas que significan pérdidas económicas y de mercado para la empresa, ya que no son suficientemente eficientes.

PT05-

EP

5/5

Elaborado por: Henry Simbaña

Fecha: 21 de noviembre del 2022

Revisado por: Auditor Supervisor

Fecha: 24 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Cédula Narrativa de comprobación de existencia de control y registro de desperdicios generados en el proceso productivo.
Procedimiento	Compruebe el control y registro de los desperdicios generados en el proceso productivo.

PT06-
EP
1/2

El día 18 de noviembre del 2022 se solicitó revisar la documentación de los desperdicios generados en el área productiva (Anexo 9) por lo que se encontró lo siguiente:

Tabla C42

Información de desperdicios generados

Elemento	2020	2021
Número de Fichas de Egreso por Desperdicios	100	74
Fecha Inicio	23 de enero del 2020	7 de enero del 2021
Fecha Fin	29 de diciembre del 2020	20 de diciembre del 2021
Fichas de Egreso Anuladas o Inválidas	5	2
Valor Total de Desperdicios Registrados	\$8728,04	\$3401,70

Nota. Elaboración propia.

A través de una entrevista aplicada al operario de bodega registrada en la Bitácora Nro. 5 (Anexo 30) este control se lo realiza cada vez que el lugar de desperdicios (Anexo 13) se llena y se debe liberar. El tratamiento de estos desperdicios se encarga una empresa externa la cual compra los mismos a valor de pesaje y los adquiere en dos categorías separadas: Adhesivos y Papeles.

Estas transacciones se sustentan a través de facturas de venta los cuales se venden incluido IVA.

UCUENCA

Conclusión: La empresa lleva un proceso de control y registro de desperdicios a través de fichas de egreso las cuales se realizan cada vez que el vertedero de desperdicios está lleno. Estos desperdicios se venden a empresas externas para procesos de reciclaje.

PT06-
EP

2/2

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 18 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 21 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Indicador de variación de costes de la MP.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de variación de costes de la MP: papel, placas, tinta y determine su eficacia.

PT07-
EP

1/4

El indicador de control de costes de la MP sirve para determinar la variación máxima del costo unitario de las materias primas y así cumplir el objetivo estratégico de reducir costos a través de la materia prima y los reprocesos dados por repeticiones de trabajos.

Este está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\text{Costo Mns MP período actual} - \text{Costo Mns MP período anterior}}{\text{Consto Mensual MP período anterior}} \right) \quad (19)$$

Según la planificación estratégica se establecieron las siguientes metas mensuales:

Figura C11

Metas máximas para Materia Prima - Papel

Papel	Meta
CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70*100 DE 390GR	6,5%
COUCHE BRILL 65*90 DE 150GR	0,8%
BOND ALTA BLANCURA 65*90 DE 75GR	5,3%
COUCHE BRILL 65*90 DE 115GR	2,2%
COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	0,3%
COUCHE MATE 65*90 DE 150GR	3,9%
BOND ALTA BLANCURA 65*90 DE 90GR	0,2%
COUCHE BRILL 70*100 DE 150GR	5,1%
COUCHE BRILL 65*90 DE 200GR	13,8%
CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70*100 DE 280GR	7,4%

Nota: Extraído de la planificación estratégica de la Empresa Industrial Gráfica

Figura C12

Metas máximas para Materia Prima - Tinta

Tinta	Meta
NOVAVIT BLACK 1000	0,0%
NOVAVIT CYAN 1000	0,0%
NOVAVIT MAGENTA 1000	0,0%
NOVAVIT YELLOW 1000	0,0%
PANTONE BLANCO TRANSPARENTE	17,1%
PANTONE NARANJA 021	32,5%
PANTONE RED RUBINE	8,7%

Nota: Extraído de la planificación estratégica de la Empresa Industrial Gráfica

UCUENCA

Figura C13

Metas máximas para Materia Prima - Placas

Placas	Meta
PLACA ABEPLATE L20	0%
PLACA ABEPLATE L28	0%

PT07-
EP
2/4

Nota: Extraído de la planificación estratégica de la Empresa Industrial Gráfica

En los periodos 2020 y 2021 se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla C43

Índice de control de MP en 2020

MP	ELEMENTO	Índice Mensual Promedio	Índice General
PAPEL	CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70*100 DE 390 GR	1,30%	2,46% V
	COUCHE BRILL 65*90 DE 150GR	4,20%	
	BOND ALTA BLANCURA 65*90 DE 75GR	2,92%	
	COUCHE BRILL 65*90 DE 115GR	2,11%	
	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	1,48%	
	COUCHE MATE 65*90 DE 150GR	3,08%	
	BOND ALTA BLANCURA 65*90 DE 90GR	3,80%	
	COUCHE BRILL 70*100 DE 150GR	2,03%	
	COUCHE BRILL 65*90 DE 200GR	1,40%	
	CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70*100 DE 280GR	2,27%	
TINTA	NOVAVIT BLACK 1000	0,81%	1,33% V
	NOVAVIT CYAN 1000	0,81%	
	NOVAVIT MAGENTA 1000	0,81%	
	NOVAVIT YELLOW 1000	0,81%	
	PANTONE BLANCO TRANSPARENTE	2,96%	
	PANTONE NARANJA 021	2,64%	
PLACA	PLACA ABEPLATE L20	2,19%	1,22% V
	PLACA ABEPLATE L28	0,25%	

Nota: Realización propia.

Tabla C44

UCUENCA

Índice de control de MP en 2021

MP	ELEMENTO	Índice Mensual Promedio	Índice General
PAPEL	CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70*100 DE 390 GR	0,10%	1,07% V
	COUCHE BRILL 65*90 DE 150GR	0,04%	
	BOND ALTA BLANCURA 65*90 DE 75GR	6,37%	
	COUCHE BRILL 65*90 DE 115GR	1,98%	
	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	0,58%	
	COUCHE MATE 65*90 DE 150GR	0,98%	
	BOND ALTA BLANCURA 65*90 DE 90GR	-0,80%	
	COUCHE BRILL 70*100 DE 150GR	0,11%	
	COUCHE BRILL 65*90 DE 200GR	0,99%	
	CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70*100 DE 280GR	0,36%	
TINTA	NOVAVIT BLACK 1000	-0,53%	0,33% V
	NOVAVIT CYAN 1000	-0,53%	
	NOVAVIT MAGENTA 1000	-0,58%	
	NOVAVIT YELLOW 1000	-0,58%	
	PANTONE BLANCO TRANSPARENTE	2,35%	
	PANTONE NARANJA 021	2,19%	
	PANTONE RED RUBINE	0,01%	
PLACA	PLACA ABEPLATE L20	0,46%	0,23% V
	PLACA ABEPLATE L28	0,01%	

PT07-EP
3/4

Nota: Realización Propia

En 2020 la variación del costo unitario del papel alcanzó el 2,46% y en 2021 el 1,07%, cumpliendo con la meta de variación máxima.

El costo unitario de la tinta alcanzó una variación del 0,86% en 2020 y -0,33% en 2021, sin poder alcanzar la meta en 2020, pero cumplió con la meta en 2021, sin embargo como la variación 2020 es mayor a la del 2021, significa que su costo unitario subió por lo que al final no se cumplió el objetivo.

El costo unitario de las placas tuvo una variación de 1,22% en 2020 y del 0,23% en 2021, por lo que no alcanzó la meta establecida.

UCUENCA

De acuerdo a la contadora, el costo de papel aumentó por varias causas, principalmente por la pandemia ya que las materias primas fueron limitadas, así como su logística lo que aumentó su costo y se buscó abastecer a través de productores nacionales para agilizar su disponibilidad en stock, sin embargo su costo también era mayor, lo mismo sucedió con la tinta y las placas.

Además, el cambio en el manejo del inventario afectó el costo unitario de las materias primas ya que, a mediados del 2020 se abandonó los inventarios por stock y se empezó a solicitar estas materias primas por orden de producción, esto sucedió debido a la falta de liquidez de la empresa y se tuvo que reducir el inventario lo que llevó a problemas logísticos de no tener disponible al momento las materias, además de perder poder de negociación con los proveedores.

Conclusión: El costo unitario de las materias primas aumentó dentro de los periodos auditados debido a factores externos como la pandemia y complicaciones logísticas, el papel es la materia prima que aumentó sin embargo se mantuvo dentro del rango aceptado por la empresa, ciertas tintas en 2020 superaron su meta máxima pero superaron la meta en 2021.

En general la empresa cumplió la meta parcialmente aunque aumentó su costo debido al cambio de manejo del inventario, por lo que si bien aseguró la liquidez de la empresa, se consiguió a costa de la logística de los inventarios.

PT07-
EP
4/4

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 21 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 24 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CIA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Indicador de porcentaje del costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo.
Procedimiento	Aplice y analice el indicador de porcentaje del costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo y determine su eficiencia.

PT08-
EP
1/3

El indicador de porcentaje del costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo se contempla en el plan estratégico como forma de determinar el porcentaje incurrido que significan una pérdida de recursos para la empresa y controlar la meta de reducir costos a través de la materia prima y los reprocesos dados por repeticiones de trabajos. Este está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\text{Costo mensual de material repetido periodo actual}}{\text{Costo mensual total de material despachado periodo actual}} \right) \quad (20)$$

La planificación estratégica establece las siguientes metas para este indicador:

Figura C14

Meta establecida de porcentajes despachados según Planificación Estratégica

Indicador	Fórmula	Límite de control inferior	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
Porcentaje del Costo de materiales despachados por bodega para repeticiones de trabajo.	$\left(\frac{\text{Costo mensual de material Repetido Período actual}}{\text{Costo Mensual Total de material despachado periodo actual}} \right)$	NA	1%	Mensual	Analista Financiero

Nota: Extraído de la planificación estratégica de la Empresa Industrial Gráfica

Según el Anexo 15, en 2020 y 2021 se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla C45

Índice de desperdicios de materia prima 2020

Mes	Valor Egreso	Costo mensual	Índice
Enero	\$ 116,07	\$ 53.560,44	0,2%
Febrero	\$ 547,95	\$ 74.034,59	0,7%
Marzo	\$ 133,88	\$ 42.244,27	0,3%
Abril	\$ 94,44	\$ 69.910,12	0,1%

Mayo	\$ 286,58	\$ 38.790,94	0,7%
Junio	\$ 212,83	\$ 37.558,03	0,6%
Julio	\$ 139,59	\$ 35.241,17	0,4%
Agosto	\$ 101,48	\$ 25.672,09	0,4%
Septiembre	\$ 92,69	\$ 45.984,61	0,2%
Octubre	\$ 332,49	\$ 66.651,34	0,5%
Noviembre	\$ 21,68	\$ 52.993,44	0,0%
Diciembre	\$ 504,76	\$ 50.142,97	1,0%
Materia Prima para Repeticiones Total	\$ 2.584,43	\$ 592.784,02	0,4%

PT08-
EP
2/3

Nota: Realización Propia

Tabla C46

Índice de desperdicios de materia prima 2021

Mes	Valor Egreso	Costo mensual	Índice
Enero	\$ 236,81	\$ 43.801,46	0,5%
Febrero	\$ 100,57	\$ 60.545,11	0,2%
Marzo	\$ 272,17	\$ 34.547,15	0,8%
Abril	\$ 123,24	\$ 57.172,14	0,2%
Mayo	\$ 370,90	\$ 31.723,03	1,2%
Junio	\$ 198,24	\$ 30.714,77	0,6%
Julio	\$ 276,88	\$ 28.820,05	1,0%
Agosto	\$ 545,37	\$ 20.994,51	2,6%
Septiembre	\$ 543,31	\$ 37.605,98	1,4%
Octubre	\$ 161,29	\$ 54.507,13	0,3%
Noviembre	\$ 279,14	\$ 43.337,76	0,6%
Diciembre	\$ 312,20	\$ 41.006,67	0,8%
Materia Prima para Repeticiones Total	\$ 3.420,14	\$ 484.775,75	0,7%

Nota: Realización Propia

El área productiva generó un 0,4% de desperdicios de materia prima con respecto al costo en 2020 y un 0,7% en 2021 cumpliendo con el objetivo de no superar el 1%, sin

UCUENCA

embargo en diciembre del 2020, mayo, agosto y septiembre del 2021 se incumplió con este objetivo.

Conclusión: El área productiva alcanzó la meta de desperdicios mensuales máximos del 1% ya que se obtuvo el 0,4% en 2020 y 0,7% en 2021, sin embargo, esta tendencia creciente puede ser un riesgo en periodos posteriores por lo que se deben gestionar que no existan tendencias crecientes que lleguen a superar el 1%.

PT08-
EP
3/3

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 21 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 24 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Indicador de retrasos y determine su eficacia.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de retrasos y determine su eficacia.

PT09-
EP
1/3

El indicador de retrasos sirve para determinar el porcentaje de los retrasos de las órdenes de producción al momento de la entrega, este indicador corresponde al objetivo estratégico de incrementar la eficiencia de los procesos. Este está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\# \text{ Trabajos entregados a tiempo}}{\text{Total de trabajos entregados}} \right) \quad (21)$$

La planificación estratégica establece las siguientes metas para este indicador:

Figura C15

Meta de trabajos entregados a tiempo

Indicador	Fórmula	Límite de control inferior	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
Índice de retrasos	$\left(\frac{\# \text{ Trabajos entregados a tiempo}}{\text{Total de trabajos entregados}} \right)$	35%	27%	Mensual	Coord. Logística

Nota: Extraído de la planificación estratégica de la Empresa Industrial Gráfica

Según el Anexo 16, en 2020 y 2021 se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla C47

Índice de retrasos 2020

Total Órdenes Terminadas	2409 Σ
Órdenes Atrasadas	984 Σ
Índice Total	40,85% V

Nota: Realización propia

Tabla C48

Índice de retrasos 2021

Total Órdenes Terminadas	1723 Σ
Órdenes Atrasadas	1120 Σ
Índice Total	65% V

PT09-
EP
2/3

Nota: Realización Propia

En 2020 el 40,85% de las órdenes de producción fueron entregadas de manera atrasada así como el 65% en 2021, con porcentaje promedio del 52,93%, denotando un valor fuera por la meta establecida.

A través de una entrevista aplicada al Operario de Prensa registrada en la Bitácora Nro. 5 (Anexo 30), menciona que muchos de los retrasos se deben a que para 2021 el departamento de diseño se externaliza y los diseñadores que realizan este trabajo lo hacen desde la casa, sin embargo estos diseños que realizan frecuentemente tienen problemas como: tamaño de la impresión, color de la impresión, falta de comunicación y consulta, falta de supervisión de los requerimientos de los clientes.

Estos errores hacen que los diseños deban reprocesarse o en el transcurso de la elaboración afecten a la prensa, cortadora o la operación en terminados.

Otro de los problemas que causan retrasos es el nuevo sistema de manejo de inventarios, el cual se maneja por pedidos de órdenes de producción. Esto ha causado que el stock de materias primas sea limitado teniendo que esperar días para que el proveedor abastezca a la empresa y poder realizar las órdenes. Esto se comprueba al observar el análisis financiero realizado en la fase preliminar donde el stock de inventarios de materia prima se redujo un -62,73%.

Además, la falta de personal para cubrir las actividades de terminados, despacho de pedidos o limpieza de prensa, paraliza el proceso hasta que las personas encargadas del mismo se desocupen.

UCUENCA

También se menciona que los tiempos que toman los mantenimientos de maquinaria y la falta de backups para reemplazar al personal en caso de emergencias es otra de las razones de estos retrasos.

Este problema se ha evidenciado en 2021 causando retrasos en los pedidos e insatisfacción a los clientes.

Conclusión: la empresa posee un índice de atraso del 40% de las órdenes de producción en 2020 y del 65% para 2021 lo que ha causado que los procesos sean ineficientes. Esta ineficiencia se ve reflejada desde la externalización del área de diseño la cual no comprende la realidad de los operarios en el área productiva, así como los tiempos en el mantenimiento, el nuevo modelo de manejo de inventarios y la falta de personal.

PT09-
EP
3/3

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 22 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 24 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapa de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	indicador de desperdicios y determine su eficiencia.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de desperdicios y determine su eficiencia.

PT10-EP

1/3

El indicador de retrasos se contempla en el plan estratégico como forma de determinar el porcentaje de desperdicios generados por reprocesamiento de órdenes de producción defectuosas, este indicador corresponde al objetivo estratégico de incrementar la eficiencia de los procesos. Este está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\# \text{ Trabajos dañados en el período}}{\text{Total de trabajos en el período}} \right) \quad (22)$$

La planificación estratégica establece las siguientes metas para este indicador:

Figura C16

Meta de trabajos entregados a tiempo

Indicador	Fórmula	Límite de control inferior	Meta	Frecuencia de Medición	Responsable
Índice de desperdicios	$\left(\frac{\# \text{ Trabajos dañados en el período}}{\text{Total de trabajos en el período}} \right)$	NA	3%	Mensual	Supervisor de Planta

Nota: Extraído de la planificación estratégica de la Empresa Industrial Gráfica.

Según el Anexo 18, en 2020 y 2021 se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla C49

Índice de desperdicios en órdenes repetidas 2020

Mes	Trabajos Dañados	Trabajos Realizados	Índice Mensual
Enero	0	117	0,00%
Febrero	13	223	5,83%
Marzo	19	185	10,27%
Abril	12	80	15,00%

UCUENCA

Mayo	12	134	8,96%
Junio	16	161	9,94%
Julio	8	239	3,35%
Agosto	10	213	4,69%
Septiembre	6	266	2,26%
Octubre	13	205	6,34%
Noviembre	4	201	1,99%
Diciembre	10	385	2,60%
Total	123	2409	5,11%

PT10-
EP
2/3

Nota: Elaboración Propia.

Tabla C50

Índice de desperdicios en órdenes repetidas 2021

Mes	Trabajos Dañados	Trabajos Realizados	Índice Mensual
Enero	4	96	4,17%
Febrero	2	145	1,38%
Marzo	14	161	8,70%
Abril	9	132	6,82%
Mayo	15	135	11,11%
Junio	5	114	4,39%
Julio	12	154	7,79%
Agosto	1	140	0,71%
Septiembre	6	184	3,26%
Octubre	19	202	9,41%
Noviembre	8	123	6,50%
Diciembre	2	137	1,46%
Total	97	1723	5,63%

Nota: Elaboración Propia

El área productiva tuvo un porcentaje de trabajos dañados del 5,11% en 2020 y 5,63% en 2021 por lo que no pudo alcanzar la meta establecida en el plan estratégico. En 2020 solamente los meses de enero, septiembre, noviembre y diciembre alcanzaron la meta mensual y el 2021 los meses de febrero, agosto y diciembre.

A través de una entrevista aplicada al Operario de Prensa y al Operario de Corte registrada en la Bitácora Nro. 5 (Anexo 30), los errores por trabajos dañados se dan por la falta de comunicación con el área de diseño, reajustes comunicados por el área comercial y errores al momento del despacho de materia prima. En 2021 se notó con más frecuencia este hecho debido a la externalización del área de diseño y la contratación de pasantes que incurrir en errores debido a su falta de experiencia.

Conclusión: El área productiva no alcanzó la meta de mantener los desperdicios en menos del 3% mensual y obtuvo un porcentaje de desperdicios mayores en 2020 y 2021 debido principalmente a falta de comunicación con el área de diseño, falta de personal, incorrecto despacho de materias primas y falta de comunicación con el área comercial.

PT10-
EP
3/3

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 22 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 26 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	indicador de porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo.
Procedimiento	Aplice y analice el indicador de porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo y determine su eficacia.

PT11-
EA
1/2

El indicador de porcentaje de cumplimiento de plan de mantenimiento preventivo es un índice para medir el nivel de cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo en la empresa. Este está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\text{Avance real en el periodo actual}}{\text{Avance planificado para el periodo actual}} \right) \quad (23)$$

Según el plan de acción, la adquisición de maquinaria se programó de la siguiente manera:

Figura C17

Plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria

ETAPAS	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Identificar Metas y Objetivos									
Establecer un presupuesto									
Maquinaria y equipo a incluir									
Revisar los mantenimientos previos realizados									
Consultar los manuales de los equipos									
Designar a los responsables									
Escoger el tipo de mantenimiento a realizar y planificarlo									
Ejecutar las tareas del Plan									
Revisión del Plan / Análisis e información									

Nota: Extraído del plan de acción de la Empresa Industrial Gráfica.

El mantenimiento preventivo se planteó para desarrollarse en nueve etapas que incluye desde la identificación de metas y objetivos hasta la revisión del plan. Esto estaba a cargo del jefe de producción en conjunto con el equipo de mantenimiento interno de la empresa.

UCUENCA

En 2012 la empresa vivió una fuerte crisis financiera por lo que, tanto el jefe productivo como el equipo de mantenimiento interno ya no pertenecían a la empresa.

Así, aplicando el indicador tenemos:

Tabla C51

Índice de porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo

Elementos	2020	2021
Avance real en el periodo actual	0 etapas	0 etapas
Avance planificado para el periodo actual	9 etapas	9 etapas
Porcentaje de cumplimiento de plan de adquisiciones	0%	0%

Nota: Elaboración propia

Conclusión: La empresa no cumplió con el plan de mantenimiento preventivo establecido en el plan de acción 2020-2023 debido a la falta de recursos económicos surgidos durante la pandemia así como de personal y seguimiento del mismo, por lo que no se cumplió con la meta de incrementar la maquinaria nueva e innovadora.

PT11-

EA

2/2

Elaborado por: Henry Simbaña
 Fecha: 23 de noviembre del 2022
 Revisado por: Auditor Supervisor
 Fecha: 28 de noviembre del 2022

EMPRESA INDUSTRIAL GRÁFICA CÍA. LTDA.	
Auditoría de Gestión	
Del 1 de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2021	
Etapas de Auditoría	Ejecución
Nombre del Papel de Trabajo	Indicador de costos por materia prima y determine su economía.
Procedimiento	Aplique y analice el indicador de costos por materia prima y determine su economía.

PT12-
EP
1/2

El indicador de costos por materia prima es un índice para medir la economía de la materia prima aplicada en el proceso productivo. Este está compuesto de la siguiente manera:

$$\left(\frac{\text{Costo MP incurrido real}}{\text{Costo MP presupuestado}} \right) \quad (24)$$

Según el Anexo 14, los costos de materia prima se desarrollaron de la siguiente manera:

Tabla C52

Economía de la Materia Prima 2020

Elemento	Real	Presupuestado	Índice
Costos adhesivos	\$ 115.983,56	\$ 177.585,47	65,31%
Costo empaques	\$ 109.404,97	\$ 103.095,91	106,12%
Costos impresos	\$ 227.326,42	\$ 589.463,54	38,56%
Costo libros y revistas	\$ 81.817,47	\$ 229.234,26	35,69%
Costo digital	\$ 58.251,60	\$ 119.806,76	48,62%

Nota. Elaboración Propia

Tabla C53

Economía de la Materia Prima 2021

Elemento	Real	Presupuestado	Índice
Costos adhesivos	81.377,09	\$ 70.812,13	115%
Costo empaques	71.745,23	\$ 85.241,89	84%
Costos impresos	301.047,31	\$ 321.340,62	94%
Costo libros y revistas	16.663,15	\$ 35.308,52	47%
Costo digital	13.942,97	\$ 23.351,77	60%

Nota. Elaboración Propia

UCUENCA

En 2020, la economía del costo de materia prima de empaques superó al presupuesto por 6,12%, según la contadora esto se da debido al encarecimiento de papel couche, materia necesaria para este producto, en los demás rubros se mantuvo un índice bajo debido a que por efectos de pandemia se estimó producir a mayor nivel sin embargo eso quedó muy alejado de la realidad.

En 2021, la economía del costo de materia prima de adhesivos superó al presupuesto en 15%, según la contadora esto se da debido a la merma de oferta de los químicos para adhesivos y su encarecimiento con el precio de mercado, los demás elementos de materia prima se encontraron por debajo del presupuesto.

Conclusión: existe economía de la materia prima en el proceso productivo a excepción de los costos de empaques y adhesivos, los cuales se ven afectados por factores externos como la demanda en el mercado y la pandemia de 2020.

PT12-
EP
2/2

Elaborado por: Henry Simbaña
Fecha: 24 de noviembre del 2022
Revisado por: Auditor Supervisor
Fecha: 30 de noviembre del 2022

Anexo D – Anexos de la Auditoría

UCUENCA

Anexo D1

Lista de empleados de la Empresa Industrial Gráfica 2020 Y 2021

Codigo	Empleado	Cargo	Departamento	Sueldo	Tipo Empleado	Fec. Ingreso	Fec. Salida	Paga Fondos Reserva	Paga Decimos
45	SGGI	EJECUTIVO DE VENTAS	COMERCIAL	600	CONTRATADO	01/01/1988		SI	SI
22	LCGC	PRENSISTA	PRODUCCION	600	ESTABLE	01/11/1990		SI	SI
140	FGXP	ASISTENTE FINANCIERO	ADMINISTRACION	500	CONTRATADO	11/02/2020	04/05/2020	No	SI
137	CAED	APRENDIZ DE TERMINADOS	TERMINADOS	400,03	CONTRATADO	18/11/2019	04/09/2020	No	No
49	UZMJ	AUXILIAR DE BODEGA	ADMINISTRACION	433,24	ESTABLE	01/07/1996		No	SI
46	TGWF	OPERADOR DE PRODUCCION	PRODUCCION	470	CONTRATADO	03/01/2000		SI	No
130	PVIG	COORDINADOR VENTAS CREATIVO	COMERCIAL	408,75	CONTRATADO	02/09/2019	31/07/2021	No	SI
124	GVKE	VENDEDOR JR		500		02/09/2019	05/02/2020	No	SI
53	VPMD	TERMINADOS VARIOS	TERMINADOS	408,75	CONTRATADO	15/02/2016	10/02/2020	No	No
70	LPAD	DISEÑADOR JR	DISEÑO	450	CONTRATADO	25/10/2017	10/02/2020	No	SI
109	USMA	OPERADOR DE PRODUCCION	PRODUCCION	400	CONTRATADO	05/04/2019	10/09/2020	No	SI
65	QOJV	ASISTENTE CONTABLE	ADMINISTRACION	450	CONTRATADO	06/02/2017	11/02/2020	No	SI
30	MYLR	SUPERVISOR DE PRODUCCION	TERMINADOS	400	ESTABLE	17/08/2009	31/05/2021	No	SI
145	TGSV	ASISTENTE CONTABLE	ADMINISTRACION	500	A PRUEBA	13/10/2020	31/03/2021	SI	SI
150	PGMV	CONTADOR GENERAL	ADMINISTRACION	700	A PRUEBA	04/01/2021	31/03/2021	SI	SI
10	EVMO	CONTADOR GENERAL	ADMINISTRACION	800	ESTABLE	02/05/2016	31/01/2021	No	No
4	COM	ASISTENTE DE TERMINADO	TERMINADOS	425,03	ESTABLE	01/05/2012		SI	SI
152	PAKR	ASISTENTE DE LOGISTICA		400,03		15/01/2021	31/01/2021	SI	SI
14	GPRF	VENDEDOR JR	COMERCIAL	460	CONTRATADO	01/04/2000	30/06/2021	SI	SI
48	TVDC	DIRECTOR DE DISEÑO	DISEÑO	700	CONTRATADO	01/01/2016		No	SI
52	VGPL	GERENTE GENERAL	ADMINISTRACION	2000	CONTRATADO	01/01/2016		No	No
121	RVVH	VENDEDOR SR	COMERCIAL	412,39	A PRUEBA	17/06/2019	13/01/2020	No	SI
3	BQJE	ASISTENTE DE DISEÑO	DISEÑO	434,3	CONTRATADO	04/03/2016		No	SI
123	GGMG	ASISTENTE DE LOGISTICA	ADMINISTRACION	407,76	A PRUEBA	01/08/2019	15/01/2020	No	SI
17	GULA	ASISTENTE DE PRODUCCION	PRODUCCION	400	ESTABLE	01/05/2008	30/06/2021	SI	SI
41	PSJM	TROQUELADOR	PRODUCCION	540	CONTRATADO	01/04/2005	15/05/2020	No	SI
6	COVL	OPERADOR DE TERMINADOS	TERMINADOS	400	CONTRATADO	01/05/2008	15/05/2020	No	SI
61	PIMA	ASISTENTE CONTABLE	ADMINISTRACION	500	CONTRATADO	03/04/2017		No	SI
43	SCSB	OPERADOR DE TERMINADOS	COMERCIAL	400	CONTRATADO	01/07/1994	15/05/2020	No	SI
79	FGP	COORDINADOR COMERCIAL	TERMINADOS	435,49	CONTRATADO	01/01/2018		SI	SI
39	PVJM	DIRECTOR DE PRODUCCION	DISEÑO	400	ESTABLE	12/11/2014	30/06/2021	No	SI
37	PSIV	DIRECTOR DE PRODUCCION	DISEÑO	700	CONTRATADO	01/12/2015	30/06/2021	No	SI
8	CAUR	PRENSISTA	PRODUCCION	680	ESTABLE	01/08/2004	15/05/2020	No	SI
139	RRNY	APRENDIZ DE TERMINADOS	TERMINADOS	400,03	CONTRATADO	02/12/2019	15/05/2020	No	SI
47	TSDX	OPERADOR DE PRODUCCION	PRODUCCION	408,75	CONTRATADO	04/03/2016	15/05/2020	No	SI
132	OBJJ	ASISTENTE DE PRODUCCION	DISEÑO	400,03	CONTRATADO	09/09/2019	15/05/2020	No	SI
100	BRTL	ASISTENTE DE TERMINADO	PRODUCCION	400,03	CONTRATADO	18/02/2019	15/05/2020	No	SI
35	POJV	PRENSISTA	PRODUCCION	650	ESTABLE	21/04/2008	15/05/2020	SI	SI

162	RCCD	ASISTENTE DE PRODUCCION		400,03	A PRUEBA	15/03/2021	29/09/2021	No	SI
135	JZJF	ASISTENTE COMERCIAL	ADMINISTRACION	407,76	CONTRATADO	21/10/2019	15/05/2020	No	SI
24	MVNB	OPERADOR DE DISEÑO	DISEÑO	540	ESTABLE	21/12/1993	15/05/2020	SI	SI
74	VPJL	DISEÑADOR SR	DISEÑO	450	CONTRATADO	22/07/2019	15/05/2020	No	SI
126	MMMJ	ASISTENTE COMERCIAL	COMERCIAL	407,76	CONTRATADO	23/09/2019	15/05/2020	No	No
11	FGDB	OPERADOR DE TERMINADOS	TERMINADOS	400	ESTABLE	01/08/2000	15/07/2020	SI	SI
163	GGJM	VENDEDOR JR	ADMINISTRACION	407,76		19/04/2021	26/08/2021	SI	SI
136	UGVA	DISEÑADOR JR	DISEÑO	408,75	CONTRATADO	01/10/2019	26/02/2021	No	No
86	ARKL	VENDEDOR JR	COMERCIAL	500	CONTRATADO	01/10/2018	25/08/2021	SI	No
128	BCIL	ASISTENTE DE PRODUCCION	PRODUCCION	400,03	CONTRATADO	16/09/2019	15/10/2020	No	SI
33	OREF	OPERADOR DE MANTENIMIENTO	PRODUCCION	413,78	ESTABLE	04/07/2016	18/09/2020	No	SI
138	DNUL	APRENDIZ DE TERMINADOS	TERMINADOS	400,03	CONTRATADO	18/11/2019	21/09/2020	No	SI
133	TBLV	ASISTENTE DE PRODUCCION	PRODUCCION	400,03	CONTRATADO	16/09/2019	23/08/2020	No	SI
127	ZLEG	EJECUTIVO DE VENTAS	COMERCIAL	407,76	CONTRATADO	23/09/2019	30/04/2020	No	SI
161	LTIE	ASISTENTE DE LOGISTICA	PRODUCCION	400,03	A PRUEBA	15/03/2021	25/08/2021	No	SI
159	QMOP	DISEÑADOR JR	DISEÑO	408,75	A PRUEBA	17/02/2021	25/06/2021	No	SI
32	ONMR	OPERADOR DE TERMINADOS	TERMINADOS	400	ESTABLE	01/05/2008	19/03/2021	SI	SI
147	JDDO	OPERADOR DE TERMINADOS		400,03	A PRUEBA	12/11/2020	31/12/2020	SI	SI
148	OZJA	OPERADOR DE TERMINADOS		400,03	A PRUEBA	12/11/2020	31/12/2020	SI	SI
146	MPAG	ASISTENTE COMERCIAL	COMERCIAL	400	A PRUEBA	19/10/2020	31/12/2020	SI	SI
143	MSCJ	ASISTENTE DE PRODUCCION	PRODUCCION	400,03	A PRUEBA	01/10/2020	16/04/2021	SI	SI
144	MVLE	ASISTENTE DE PRODUCCION	PRODUCCION	400,03	A PRUEBA	01/10/2020	15/06/2021	SI	SI
155	OMMS	ASISTENTE COMERCIAL	COMERCIAL	400,03	A PRUEBA	04/01/2021	15/05/2021	SI	SI
134	ZQJS	DISEÑADOR JR	DISEÑO	408,75	CONTRATADO	01/10/2019	12/02/2021	No	SI
160	SMSG	DISEÑADOR JR	DISEÑO	408,75	A PRUEBA	01/02/2021	10/09/2021	No	SI
103	CPJD	OPERADOR DE PRODUCCION	PRODUCCION	400,03	CONTRATADO	01/02/2019	09/07/2021	No	SI
154	JVDF	ASISTENTE COMERCIAL	COMERCIAL	400,03	A PRUEBA	01/02/2021	07/07/2021	SI	SI
118	OPFE	DISEÑADOR JR	DISEÑO	408,75	CONTRATADO	01/10/2019	04/08/2021	No	No
149	MMFA	OPERADOR DE MANTENIMIENTO	PRODUCCION	400,03	A PRUEBA	15/11/2020	02/07/2021	SI	SI
20	HPFE	ASISTENTE DE PRODUCCION	PRODUCCION	420	ESTABLE	22/09/2008	01/08/2021	SI	SI
164	LSIL	VENDEDOR JR		400		21/06/2021		No	SI
165	YTDS	OPERADOR DE PRODUCCION	PRODUCCION	425	A PRUEBA	02/08/2021		No	SI

Nota: Rol escaneado del archivo del área financiera.

Anexo D2

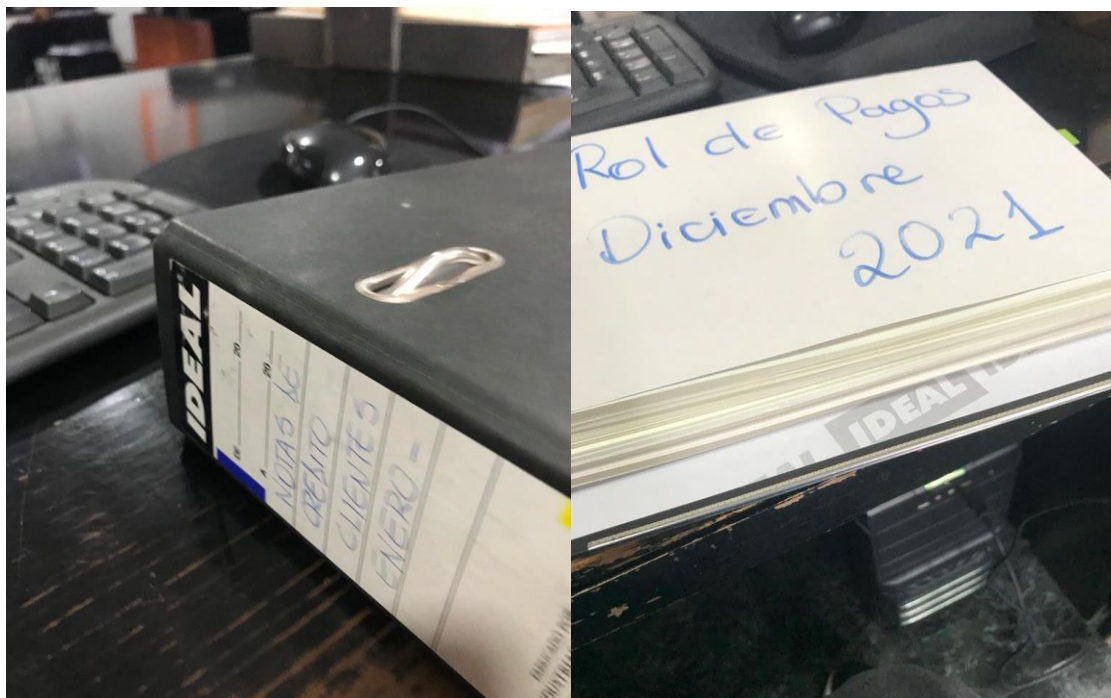
Estado del archivo del área financiera localizado en la sala de reuniones

Henry Santiago Simbaña Sagbay – Miguel Oswaldo Zañay Mejía

UCUENCA



Nota: Foto tomada de la sala de reuniones de la Empresa Industrial Gráfica



Nota: Foto tomada del archivo del departamento contable de la Empresa Industrial Gráfica

UCUENCA



Nota: Foto tomada del archivo del departamento contable de la Empresa Industrial Gráfica. Archivo 2020.



Nota: Foto tomada del archivo del departamento contable de la Empresa Industrial Gráfica. Archivo 2020.

GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA.
DIRECCION: CORNELIO VINTIMILLA 850 Y OCTAVIO CHACON TELF: 872866-688

PROVEEDOR: ASETRONIX CIA. LTDA. C.I./RUC: 0190159337001 FACT. #: 001-100-000001094 AUT. FACT. #: 3609202201019015933700120011000000010940000109416 CONCEPTO: GUILLOTINA POLAR - REVISION Y CAMBIO DE FUENTE DE PODER	No. CBS: 0007225 FECHA: 26/Sep/2022 E. VENC.: 26/Oct/2022 COMPROB: Factura RET. #: 001201 - 5707
---	---

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	P. UNIT.	V. TOTAL
SRV_023	GUILLOTINA POLAR 92	1.00	280.0000	280.0000

LE DE RETENCIONES:

70% 2	23.52	
2.73% 3440	7.70	

Contado: 0
Crédito: 282.38

Elaborado por:
[Signature]
ASISTENT

Revisado por:
HR: 17:37

Autorizado por:

SUBTOTAL: 280.00
DESCUENTO: 0.00
12% IVA: 33.60
TOTAL FACT: 313.60
TOTAL RET: 31.22
TOTAL A PAGAR: 282.38

ha Actua: 29/Sep/2022 17:39:04

Nota: Foto tomada del archivo de la sala de reuniones de la Empresa Industrial Gráfica

ASIENTO CONTABLE: 001172

ASIENTO CONTABLE: 001172

ASIENTO CONTABLE: 001172

DESCRIPCION	DEBE	HABER
Proveedores Cooperativa Jp *****	403.84	403.84

ELABORADO
[Signature]
ASISTENT

REVISADO

Nota: Foto tomada del archivo de la sala de reuniones de la Empresa Industrial Gráfica

Retención Impuesto a la Renta

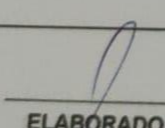
Retención: Ret 1.75%
 Código Retención: 312
 Retención: 4265
 Serie: 001005

Tipo de Comprobante de Venta: Factura
 N° Transacción: 0001508
 Fecha: 21/Dic/2021
 Valor retenido: 6.45

Autorización Retención: 2112202107019013335400120010050000042650000426516
 NOMBRE CLIENTE: SOCIEDAD MEDICA DEL AUSTRO SOMED RUC/C.I: 0190133354001
 DIRECCIÓN: AV. MIGUEL CORDERO 6-140 y AV. SOLANO
 CONCEPTO: Documentos: 04-6744

DETALLE DE FACTURA

FECHA EMISIÓN	N° FACTURA	BASE IMPONIBLE	VALOR RETENIDO
21/12/2021	6744	412.94	6.45


 ELABORADO

REVISADO

21/Ene/2022 10:11:24

Nota: Foto tomada del archivo de la sala de reuniones de la Empresa Industrial Gráfica

UCUENCA

Anexo D3

Fichas técnicas de los implementos de seguridad del área productiva

BIVACECUADOR S.A.

De acuerdo a Resolución 28-2009 de la República del Ecuador

Página 1 de 1

CERTIFICADO DE INSPECCION
(Conforme RTE INEN 013)

CC No: 2013 010386 001

Exportador/Fabricante KROMIA S.A. CALLE 25 NO 41 186 ITAGUI MEDELLIN - COLOMBIA MEDELLIN		Localización Autorizada BIVAC DEL ECUADOR AMAZONAS 4300 Y LINDÓN NACIONAL DE PERRODOSTAS ED. PUERTA DEL SOL QUITO	
Importador RAMOS PATINO NAPOLEON MIGUEL ANGEL ESTRELLA 263 Y CALLE LARGA. CUENCA		Lugar de Inspección: TCE - GUAYAQUIL TCE - GUAYAQUIL ECUADOR	
Fecha de Inspección 04/10/2013	Pais de Proveniencia COLOMBIA	Documento Controlador 142592	Fecha Documento 25/09/2013

Reporte de las mercancías inspeccionadas

ITEM	PARTIDA	CANTIDAD	ORIGEN	DESCRIPCION (COMERCIAL (MARCA/Modelo/GRABE))	Norma de Referencia
0001	6212900000	50,00 UN	COLOMBIA	CINTURON PROTECTOR COLUMNA. Marca: TECNOMED, Serie/Modelo: 642 T/S	RTE INEN 013
0002	6212900000	550,00 UN	COLOMBIA	CINTURON PROTECTOR DE COLUMNA. Marca: TECNOMED, Serie/Modelo: 642 T/M	RTE INEN 013
0003	6212900000	550,00 UN	COLOMBIA	CINTURON PROTECTOR COLUMNA. Marca: TECNOMED, Serie/Modelo: 642 T/A	RTE INEN 013
0004	6212900000	50,00 UN	COLOMBIA	CINTURON PROTECTOR COLUMNA. Marca: TECNOMED, Serie/Modelo: 642 T/XL	RTE INEN 013

RESUMEN DE CANTIDADES POR CAPITULO	
CAPITULO	TOTAL
62	1200,00
TOTAL GENERAL:	1200,00

Observaciones:
Cumple con los requisitos del reglamento ecuatoriano para etiquetado indicado en cada ítem

Fecha: 08/10/2013
Impreso en Ecuador / Printed in Ecuador

Gonzalo de Alencár
C.C. 1714394986

Firma

BIVACECUADOR S.A.
V.O.C.

Este documento se emite de acuerdo con los términos y condiciones generales de servicio de Bureau Veritas. Este documento se emite de acuerdo a los procedimientos de verificación de conformidad de Bureau Veritas GSIT. La expedición de este documento no libera las partes contractuales de sus responsabilidades, ni del cumplimiento de sus obligaciones.

oe
INSPECCIÓN
N° OAE 01 C 10-002


Nº 1214

Nota: Documentos tomados de los archivos de la Empresa Industrial Grafica


T-UV

POSITIVE THERMAL CTP PLATE

Plate	Non-ablative thermal positive long run plate. Optional post baking for extremely long run with normal and UV inks.
Gauge	0.15 & 0.30mm (0.20 / 0.24mm on request)
Coating Color	Blue
Spectra Sensitivity	800 - 850 nm
Platesetter Compatibility	Kodak Trendsetter, Kodak Lotem, Kodak Magnus, Screen PT-R, Heidelberg Topsetter, Suprasetter and Luescher Xpose
Laser Energy	110 - 150 mJ/cm ²
Resolution	1% - 99% @ 200 lpi
FM Capability	20 micron stochastic
Processors	Any suitable processor for thermal positive and negative plates
Developer	TOP THP-8
Processing	30 +/- 5 seconds dwell time at temperature 22 - 25 °C
Post Baking Conditions	<ul style="list-style-type: none"> . Apply baking gum before baking . Static Oven: 220 - 230 °C for a duration of 5 - 8 minutes . Online Oven: 260 - 280 °C for a duration of 4 - 6 minutes (Actual oven settings may vary according to oven conditions.)
Runlength	<p>Up to 120,000 impressions unbaked. 800,000 impressions after post baking.</p> <p>Up to 20,000 impressions in UV applications unbaked</p> <p>(Actual runlength may vary according to press, ink and paper conditions.)</p>
Safelight	2 hour under white light
Shelf life	12 months under recommended storage conditions
Packaging	Available in all standard formats, including bulk and Auto Pallet Loader (APL) formats.
Transport and Storage	<p>Unopened plate packs should be stored flat and away from excessive cold, heat and humidity.</p> <p>Store in a controlled environment of 15 - 27 °C and 40% - 65% RH, non-condensing.</p>



TOP HIGH IMAGE




9.39KG CO₂/M²

CO₂
Carbon Footprint
Taiwan EPA

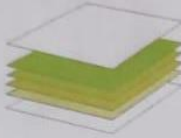
Verified as low-carbon product

Nota: Documentos tomados de los archivos de la Empresa Industrial Grafica



Foopak Natura Cup

Foopak Natura Cup is Natural White Poly Coated Premium Quality Product designed for hot/cold beverages & food service containers. It offers uniform rim formation, strong wicking resistance, good barrier performance, and superior printability with hygienic manufacturing standards.



PE COATED	Chemical Pulp
TOP LAYER	Chemical Pulp
UNDER LAYER	Chemical + Mechanical Pulp
FILLER LAYER	Chemical Pulp
BACK LAYER	Chemical Pulp
PE COATED	

TECHNICAL DATA SHEET / PRODUCT SPECIFICATION

Baseboard Properties

Grammage g/m ²	THICKNEES		STIFFNESS TABER 15 ⁰			
	(µm)	(PT)	CD (gf.cm)	MD (gf.cm)	CD (mNm)	MD (mNm)
T 410 am - 02	<small>ISO 536 - 1998 B1</small>		<small>T 469 am - 38</small>			
190 ± 3%	265 ± 3%	10.4 ± 3%	27	69	2.6	6.5
210 ± 3%	295 ± 3%	11.6 ± 3%	32	80	2.9	8.1
230 ± 3%	320 ± 3%	12.6 ± 3%	52	105	3.9	9.7
260 ± 3%	360 ± 3%	14.2 ± 3%	63	126	5.1	12.1
280 ± 3%	385 ± 3%	15.2 ± 3%	77	161	6.8	15.1
300 ± 3%	415 ± 3%	16.3 ± 3%	86	200	7.8	18.4
330 ± 3%	455 ± 3%	17.9 ± 3%	122	264	11.9	25.9
350 ± 3%	485 ± 3%	19.1 ± 3%	143	308	14.0	30.2

Tolerance for stiffness 10%

Moisture Content	%	7.5 ± 0.5
-------------------------	---	-----------

T 412 am - 02

Bendsten Roughness				
ISO 5636 - 3	Top	ml/min	max 350	
	Back	ml/min	max 550	

Brightness (ISO)			
ISO 2470	Top	%	80.0 ± 1
	Back	%	80.0 ± 1

Internal Bond Strength	J/m ²	Min 150
-------------------------------	------------------	---------

(SCOTT) T 569 pm - 00

COATING OPTIONS

- PE substance is available 1 and 2 side base on customer requirement, with coating range from 12 gsm until 30 gsm.
- Available in matte and Glossy Finish.
- PE weight is to be added in baseboard GSM to get final GSM


RECOMMENDED PRINTING METHODS

Flexo and Offset

APPLICATION USES

1/s PE for hot cup application : Hot Beverage, Noodle, Soup Cups, Food Bud

2/s PE for cold cup application : Cold Beverage, Ice Cream, Yoghurt Cup



Issue Date : November 30, 20

SPECIFICATION FOR REFERENCE C


FOR UPDATE and FURTHER INFORMATION PLEASE VISIT U

www.ksarang

email: cs_ksa@ppp

cs hotline : +62 254 2

A good quality product by Sarang MIR




Does your paper have this?

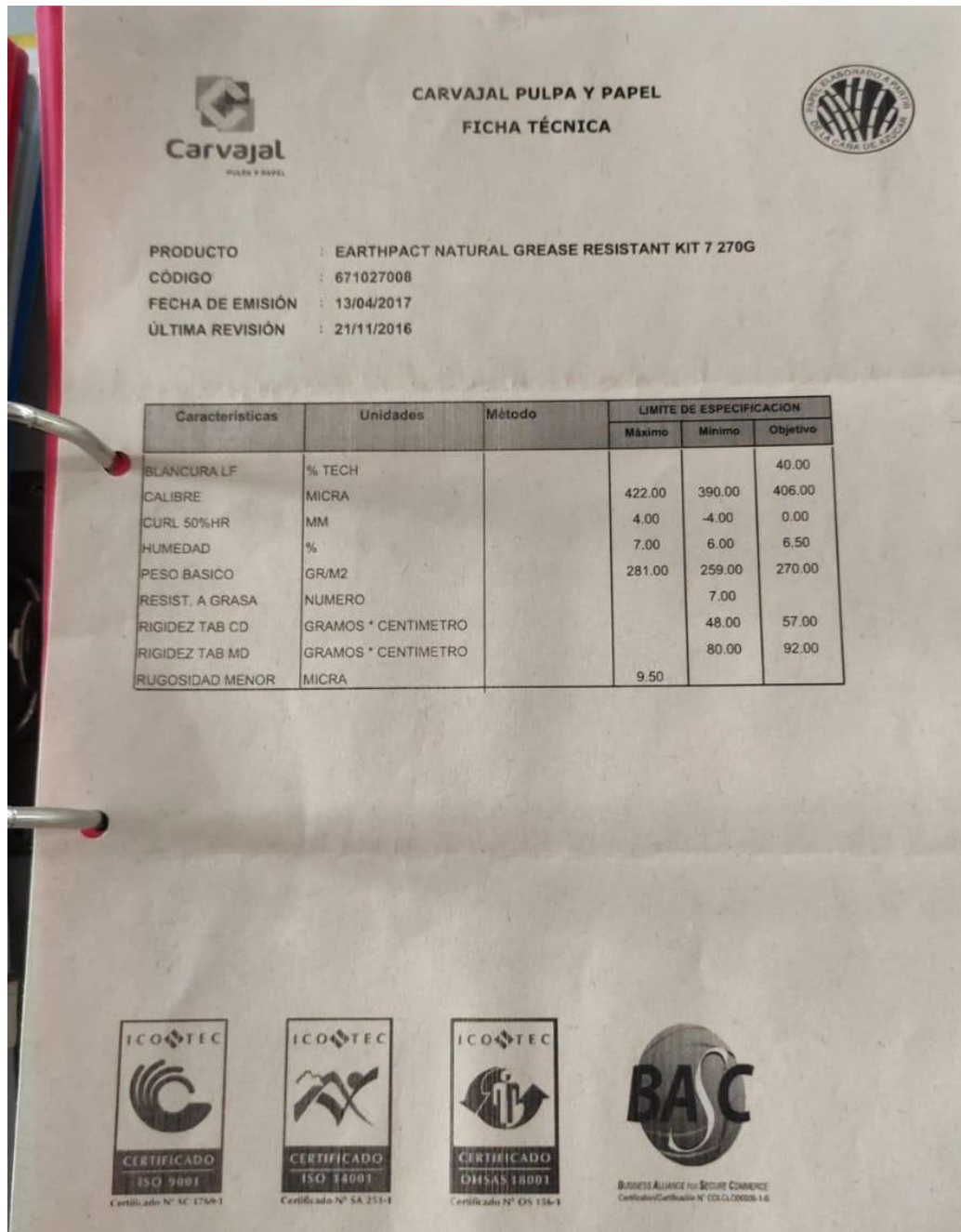
Use FSC Paper and support responsible wood management

from www.fsc.org and our resources sheet

www.indoniasarang.com



Nota: Documentos tomados de los archivos de la Empresa Industrial Grafica



Nota: Documentos tomados de los archivos de la Empresa Industrial Gráfica

UCUENCA

Anexo D4

Estructura de las órdenes de producción y su ausencia de capos de información para mayor comprensión de los operadores

CONTACTO BODEGA:



CALENDARIO A CUMPLIR

Fecha Emisión:	07/06/2021 10:11	Aprobación Arte Cliente:	
Fecha Entrega Acordada con Cliente:	08/06/2021 15:24	Fec. Ing. Preprensa CTP:	
Fecha Solicita Cliente:	18/05/2021 15:24	Fecha Ing. Producción:	
Entrega Ventas Diseño:		Fecha Facturación:	

DETALLE DE MATERIALES

IMPRESIONES CON DOBLEZ - DOBLADORA

INTERIORES

COUCHE BRILL 65*90 DE 200GR

Máquina: L 28

PLIEGOS				Número de cortes	ARMADOS			Tirajes		TAMAÑO TRABAJO FINAL		Cantidad Producto	
Alto	Ancho	Cant	Extras		Alto	Ancho	# Arm	Total	Extra	Alto	Ancho	Total	Extra
90.00	65.00	1000	100	2	44.50	64.50	8	2000	200	21.00	13.00	16000	1600
Total Pliegos:					Total Tirajes:			2200		Total Productos:		17600	

COLORES

Color	Lados	% Cob	Colores	Pasadas	Hojas	Placas	Detalles
Normal	Tiro	80%	4	1	16	8	
Normal	Retiro	80%	4	1	16	8	
					16	16	

Observaciones de Armado

SON 15 HOJAS - 30 PÁGINAS - VAN DOS PÁGINAS SIN IMPRESIÓN - 2 PLIEGOS - 100 TAMAÑOS EXTRAS POR PLIEGO - 16 PLACAS L-28 - SON 26400 DOBLE ANILLADO METALICO 5/16 COLOR BLANCO - DISEÑO EN CUANTO TENGA PRUEBAS DE COLOR COMUNIQUESE CON ANALIZ ALVAREZ

PROCESOS A EJECUTAR

Máquina	Tarea	Descripción	Tirajes
INTERIORES			
GUILLOTINA POLAR	Primer corte	COUCHE BRILL 65*90 DE 200GR	1100

Nota: información extraída de las Órdenes de Producción de la Empresa Industrial Gráfica del 2021.

UCUENCA

Anexo D5

Registro de Asistencia a Capacitaciones 2020 y 2021

GRÁFICAS HERNÁNDEZ
REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES



GRÁFICAS HERNÁNDEZ
REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES



AREA: PRODUCCIÓN
ASUNTO: MANEJO DE PROCESOS DE LA PLANTA

FECHA	ASISTENTE	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	FIRMA
04-05-21	Freddy Oideñez	4:30	5:30	
05-05-21	Freddy Oideñez	4:30	5:30	
06-05-21	Freddy Oideñez	4:30	5:30	
07-05-21	Freddy Oideñez	4:30	5:30	
10-05-21	Freddy Oideñez	4:30	5:30	
11-05-21	Freddy Oideñez	4:30	5:30	
12-05-21	Freddy Oideñez	4:30	5:30	
13-05-21	Freddy Oideñez	4:30	5:30	
14-05-21	Freddy Oideñez	4:30	5:30	
18-05-21	Freddy Oideñez	4:30	5:30	

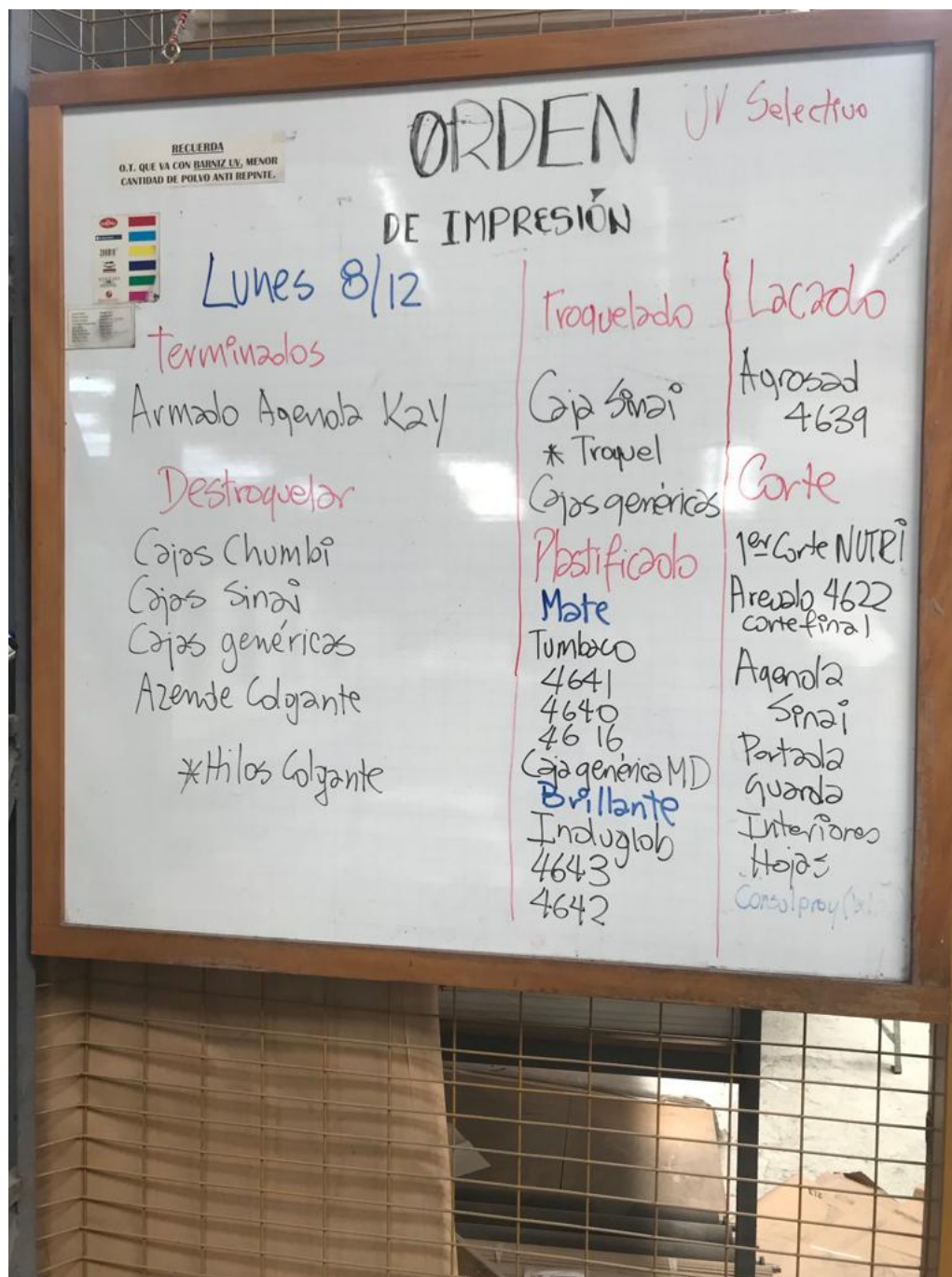
CAPACITADOR

Nota: información extraída de la documentación de la Empresa Industrial Gráfica

UCUENCA

Anexo D8

Orden de Producción ubicada en el área productiva

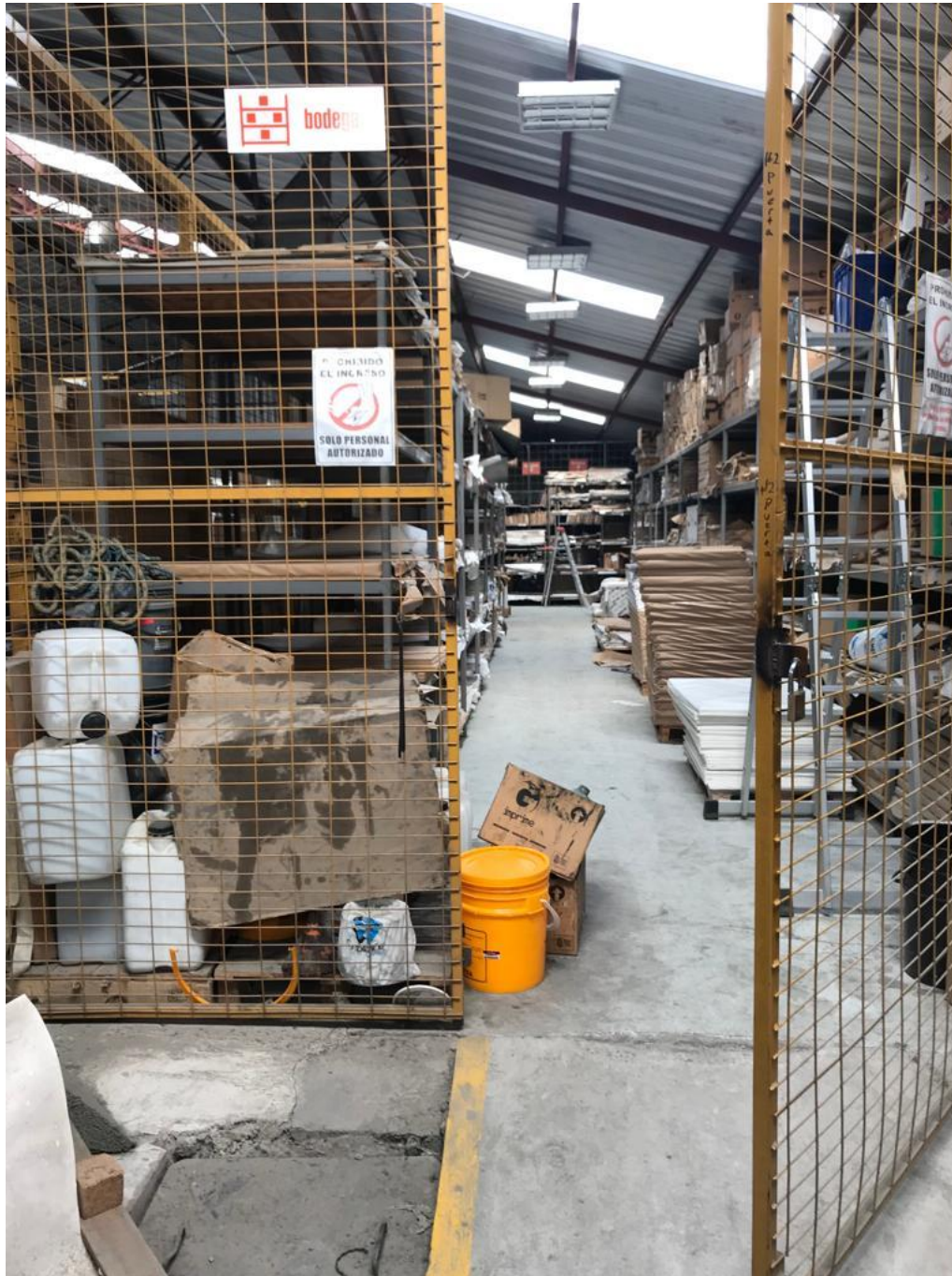


Nota: Foto elaborada en el área productiva

UCUENCA

Anexo D10

Controles Aplicados al Inventario de Materia Prima

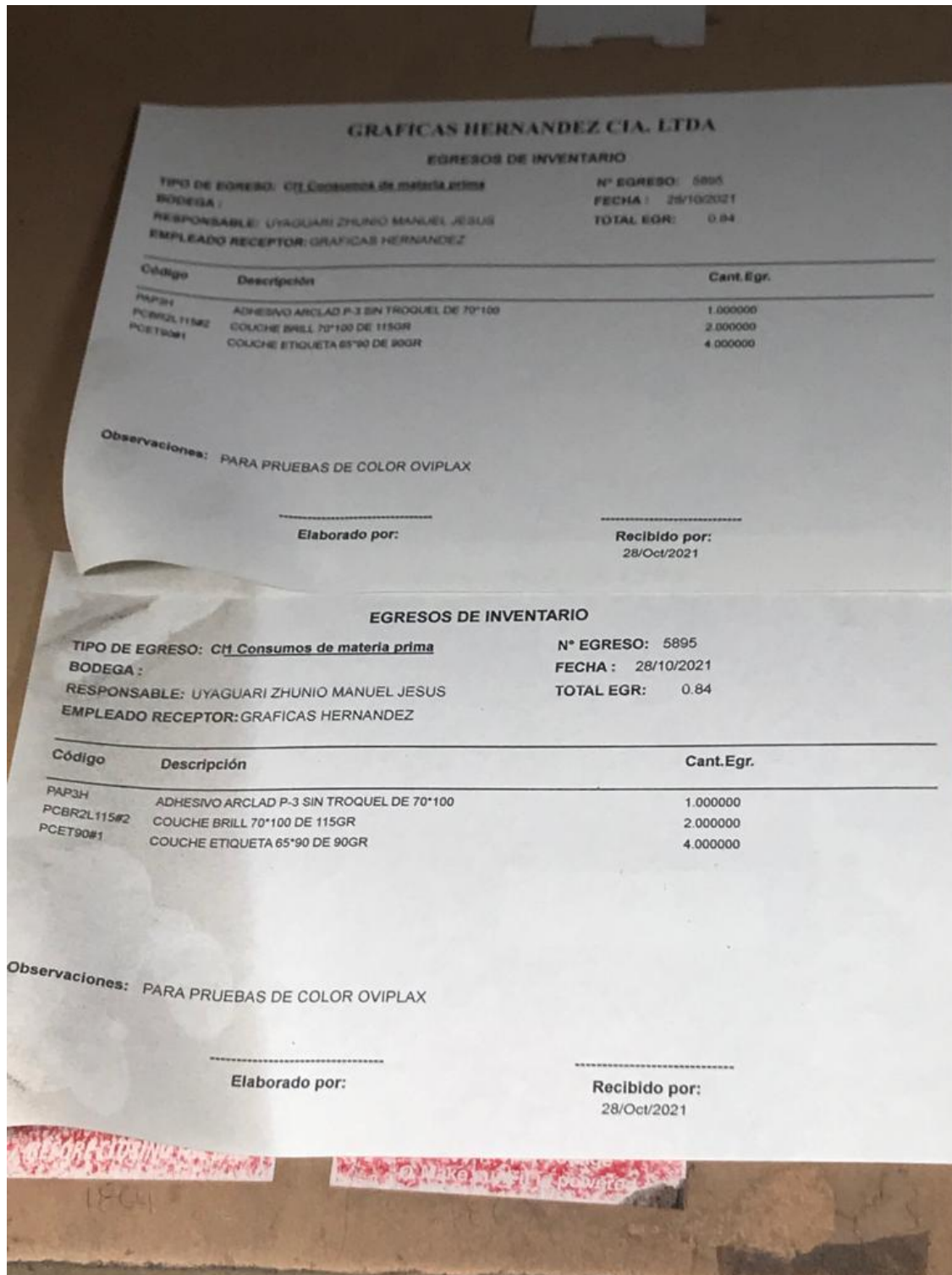


Nota: Foto de la seguridad del inventario de la Empresa Industrial Grafica S.A.

UCUENCA



Nota: Foto de la codificación del inventario de la Empresa Industrial Grafica S.A.

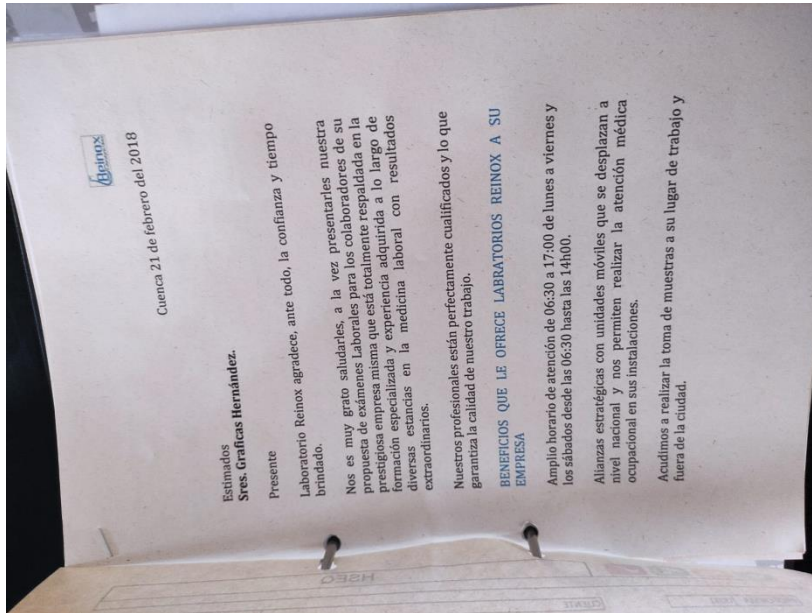


Nota: Foto de los registros de egreso de inventario de la Empresa Industrial Grafica S.A.

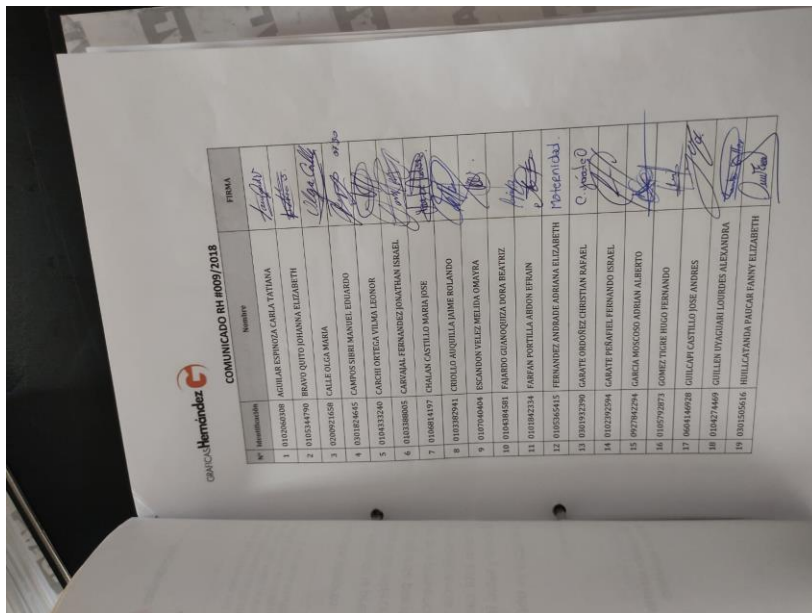
UCUENCA

Anexo D11

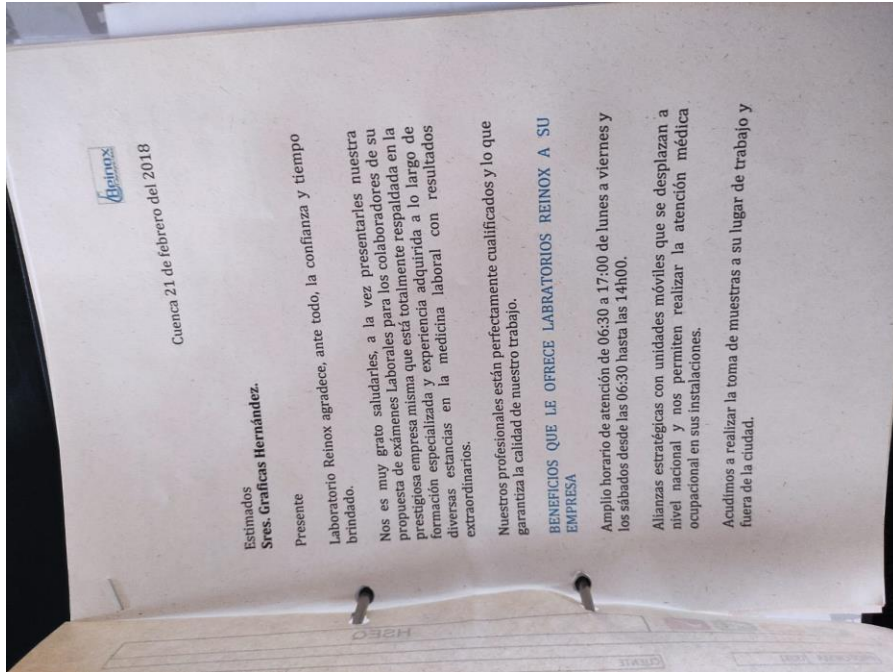
Detección y Evaluación de Riesgos De Seguridad y Salud Ocupacional 2017 Y 2018



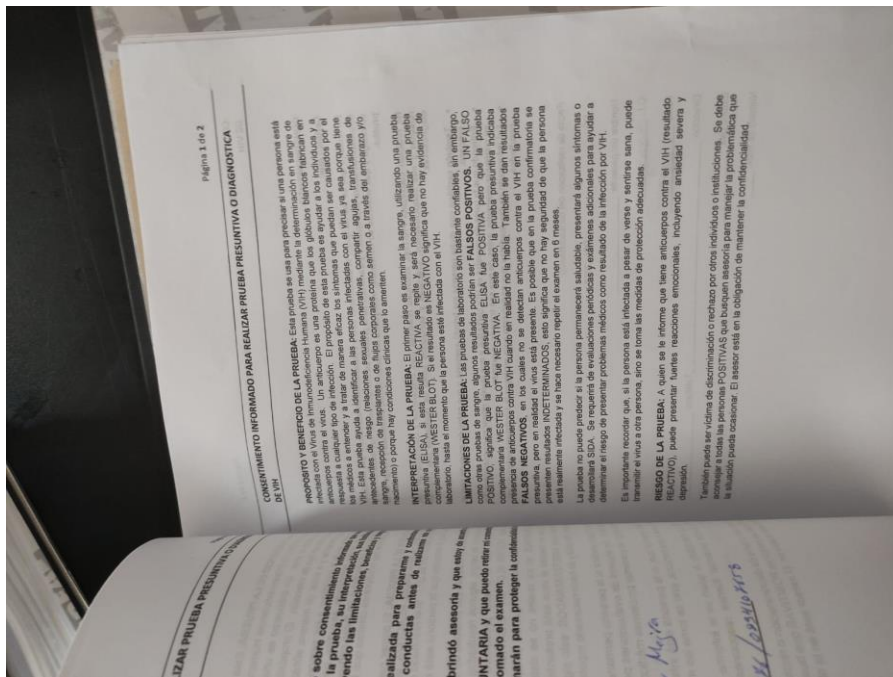
Nota: Foto de la carpeta de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa Industrial Grafica S.A.



Nota: Foto de la carpeta de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa Industrial Grafica S.A.

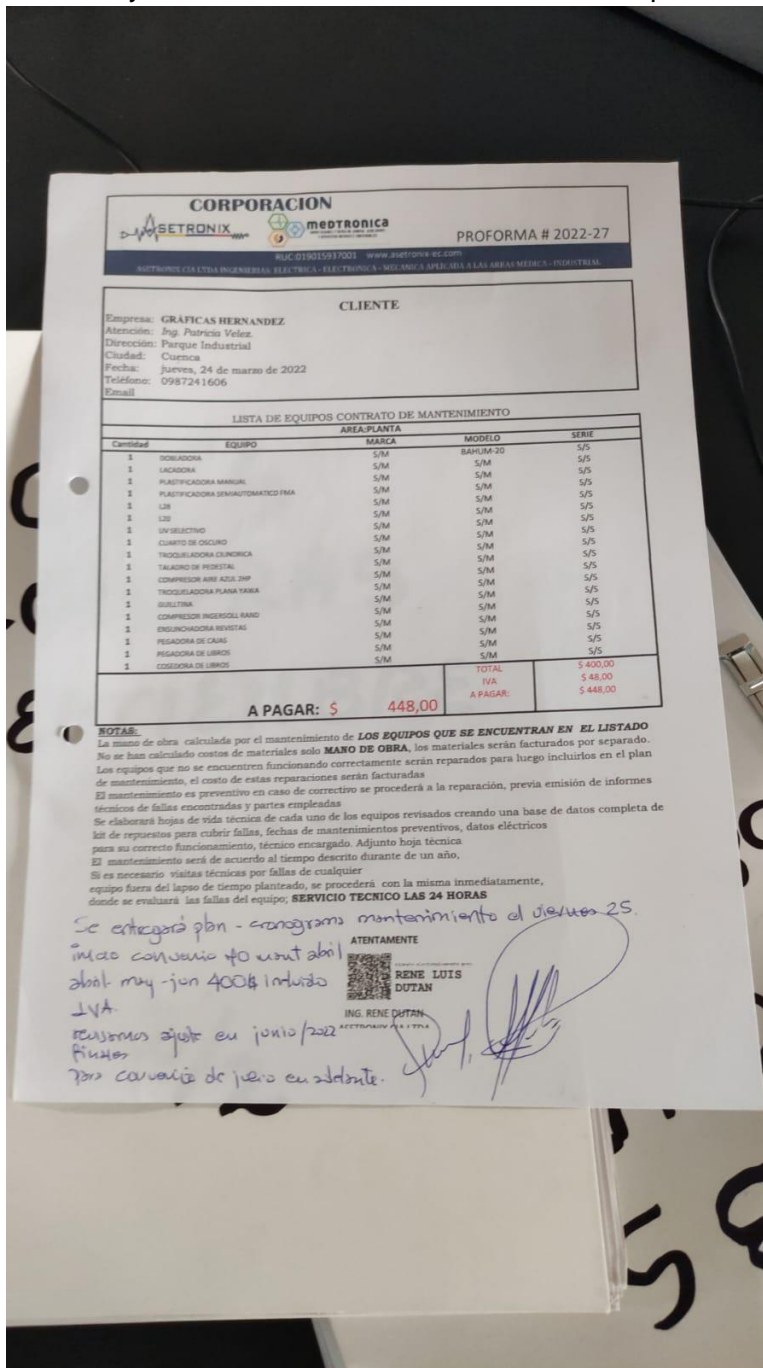


Nota: Foto de la carpeta de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa Industrial Grafica S.A.

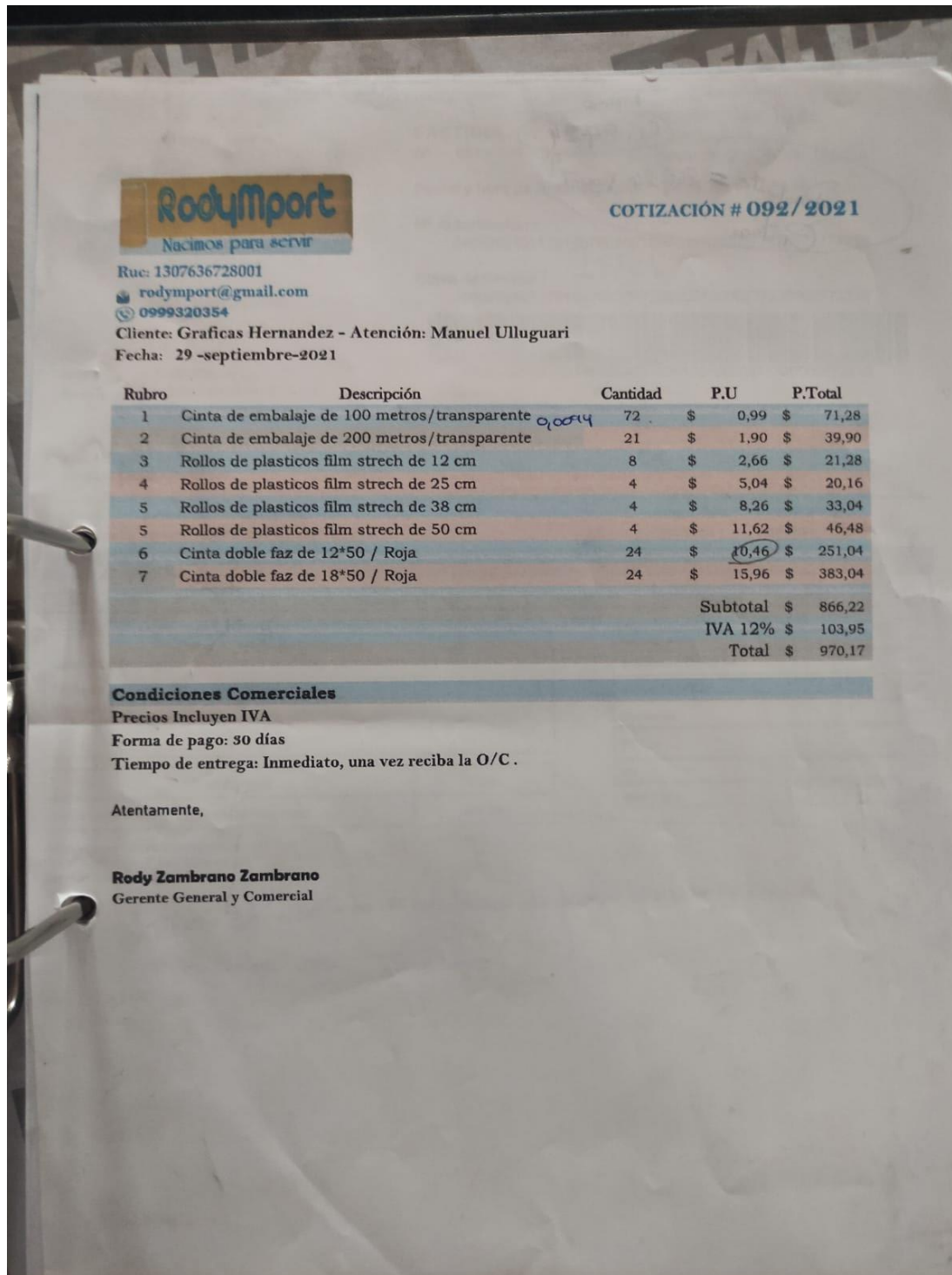


Nota: Foto de la carpeta de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa Industrial Grafica S.A.

Anexo D12



Nota: Foto de la carpeta de Mantenimientos de la Empresa Industrial Grafica Cía. Ltda.



Nota: Foto de la carpeta de Mantenimientos de la Empresa Industrial Grafica Cía. Ltda.

UCUENCA

Anexo D13

Ubicación de los Desperdicios en el Área de Producción



Nota: Foto del depósito de desperdicios de la Empresa Industrial Grafica Cía. Ltda.

UCUENCA

Anexo D14

Presupuesto 2020 y 2021 Digital y en rubros generales

	A	B	C	D	E	F
1						
2		INGRESOS	Presupuesto 2020	Presupuesto 2021		
3		INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 1.703.276,19	\$ 915.503,88		
4		(-) COSTO DE VENTAS	\$ 1.219.185,93	\$ 478.895,78		
5		Costo adhesivos	\$ 177.585,47	\$ 70.812,13		
6		Costo empaques	\$ 103.095,91	\$ 85.241,89		
7		Costo impresos	\$ 589.463,54	\$ 321.340,62		
8		Costo libros y revistas	\$ 229.234,26	\$ 35.308,52		
9		Costo digital	\$ 119.806,76	\$ 23.351,77		
10		UTILIDAD BRUTA	\$ 484.090,26	\$ 436.608,10		
11		GASTOS OPERACIONALES	\$ 334.936,59	\$ 203.384,29		
12		UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 149.153,67	\$ 233.223,81		
13		GASTOS FINANCIEROS	\$ 67.294,44	\$ 34.138,37		
14		INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 33.699,59	\$ 37.780,26		
15		(-) OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 111.559,10	\$ 148.762,33		
16		UTILIDAD NETA / PÉRDIDA	\$ 3.999,72	\$ 12.542,85		
17						
18						

Nota: Extraído de los documentos digitales brindados por la gerente. Solamente se dispuso de rubros generales por la confidencialidad de la información de la Empresa Industrial Grafica Cía. Ltda.

UCUENCA

Anexo D15

Registros de Egreso de Materia Prima por Reprocesos en el Área de Producción

The image shows a detailed Excel spreadsheet with multiple tabs for each month of the year 2020. Each tab contains a table with the following columns: Fecha, Producto, Cantidad, Costo, Total, and Descripción del Error. The data is organized into monthly sections, with a 'TOTAL' row at the end of each month's entries. The spreadsheet is displayed within a Microsoft Excel interface, showing the ribbon at the top and various toolbars.

Nota:

Extraído de los registros digitales del área financiera.

This image shows a continuation of the Excel spreadsheet from the previous image, covering the months of AGOSTO, SEPTIEMBRE, OCTUBRE, NOVIEMBRE, and DICIEMBRE. The structure is identical, with columns for Fecha, Producto, Cantidad, Costo, Total, and Descripción del Error. The data is organized into monthly sections, each ending with a 'TOTAL' row. The spreadsheet is shown within the Microsoft Excel interface.

Nota:

Extraído de los registros digitales del área financiera.

Fecha	Producto	Cantidad	Costo	Total	Descripción del Error	
MARZO						
3/21	BONDA ALTA BL	302,00	0,11	35,41	OP 7074 / ERROR N: 3908	INNERWORKING MPO 261 ERROR VINCIO PAREDES
3/21	COUCHE BRIL	39,00	0,24	7,40	OP 7074 / ERROR N: 4014	ERROR ANDRES NAVARRETE
3/21	PLACA ABREPLA	5,00	1,56	13,60	OP 7062 / ERROR N: 4023	ERROR ALEX LOJA
3/21	COUCHE BRIL	30,00	0,33	16,50	OP 7069 / ERROR N: 4045	ERROR ANDRES NAVARRETE
3/21	PLACA ABREPLA	13,00	1,54	20,00		REPETICION
3/21	ADHESIVO BRIL	130,00	0,33	49,50	OP 7064 / ERROR N: 4033	ERROR ALEX LOJA
3/21	PLACA ABREPLA	4,00	1,30	5,20	OP 7061 / ERROR N: 4290	GRAFICAS HERNANDEZ ERROR EN IMPRESION
3/21	CATULINA M	6,00	0,49	2,94	OP 7060 / ERROR N: 3982	ERROR JUAN LOPEZ
3/21	PLACA ABREPLA	4,00	2,43	9,72	OP 7063 / ERROR N: 3960	ERROR EDWIN
3/21	PLACA ABREPLA	4,00	2,42	9,70	OP 7064 / ERROR N: 4006	ERROR CAROLINA TROTA / SANTIAGO
3/21	COUCHE BRIL	39,00	0,19	11,21	OP 7063 / ERROR N: 4236	RESPONSABLE GRAFICAS HERNANDEZ
3/21	COUCHE BRIL	172,00	0,32	37,84		REPETICION
TOTAL				372,17		
ABRIL						
3/21	BONDA ABREPLA	49,00	0,12	5,88	OP 7108 / ERROR N: 4054	ERROR KELA
3/21	ADHESIVO BRIL	20,00	1,30	37,50		REPETICION
3/21	PLACA ABREPLA	5,00	4,50	21,00	OP 7110 / ERROR N: 3964	ERROR ANDRES NAVARRETE
3/21	PLACA ABREPLA	14,00	1,32	17,00	OP 7104 / ERROR N: 4008	ERROR CAROLINA TROTA
3/21	COUCHE BRIL	32,00	1,00	32,00		REPETICION
3/21	PLACA ABREPLA	5,00	4,40	22,00	OP 7041 / ERROR N: 3953	ERROR ALEX LOJA
3/21	DOBLE ANILLO	180,00	0,01	18,00	OP 7172 / ERROR N: 4076	ERROR KELA
3/21	PLACA ABREPLA	11,00	0,54	5,94	OP 7103 / ERROR N: 4028	ERROR CAROLINA TROTA
TOTAL				123,24		
MAYO						
3/21	ADHESIVO BRIL	20,00	1,10	22,00	OP 7105 / ERROR N: 4004	ERROR EDWIN
3/21	ADHESIVO BRIL	120,00	0,30	110,00	OP 7107 / ERROR N: 3978	ERROR XAVIER / DAVID
3/21	PLACA ABREPLA	5,00	3,20	16,00		REPETICION
3/21	COUCHE BRIL	2,00	1,20	8,40	OP 7104 / ERROR N: 3995	GRAFICA HERNANDEZ CIA LTDA
3/21	PLACA ABREPLA	4,00	4,80	19,20	OP 7101 / ERROR N: 4004	ERROR ANDRES NAVARRETE
3/21	PLACA ABREPLA	4,00	0,74	2,96	OP 7102 / ERROR N: 4024	ERROR XAVIER TXI
3/21	ADHESIVO BRIL	30,00	0,20	6,00	OP 7200 / ERROR N: 4032	ERROR ALEX LOJA
3/21	PLACA ABREPLA	8,00	0,44	3,52		REPETICION
3/21	COUCHE BRIL	40,00	0,10	40,00		REPETICION
3/21	COUCHE BRIL	30,00	1,20	60,00	OP 7090 / ERROR N: 3988	ERROR JESSICA PILCO
3/21	ADHESIVO BRIL	4,00	1,00	4,00	OP 7203 / ERROR N: 3972	ERROR EDWIN

Nota:

Extraído de los registros digitales del área financiera.

Fecha	Producto	Cantidad	Costo	Total	Descripción del Error	
OCTUBRE						
3/21	CATULINA M	30,00	0,63	31,50	OP 4700 / ERROR N: 4072	ERROR JUAN CARLOS Y JAIME CRDILLO
3/21	PLACA ABREPLA	5,00	3,24	16,20	OP 4704 / ERROR N: 4008	ERROR CAROLINA TROTA / SANTIAGO
3/21	PLACA ABREPLA	1,00	1,54	1,54	OP 4702 / ERROR N: 4090	ERROR PABLO OSORRIZ
3/21	PLACA ABREPLA	1,00	1,56	1,56	OP 4700 / ERROR N: 4007	ERROR ALEX LOJA
3/21	CATULINA M	24,00	0,72	17,28	OP 4703 / ERROR N: 4130	ERROR JESSICA PILCO
3/21	ADHESIVO BRIL	13,00	1,02	13,26	OP 7203 / ERROR N: 3972	ERROR EDWIN
3/21	CATULINA M	13,00	2,36	29,50	OP 7200 / ERROR N: 4032	ERROR VINCIO PAREDES
3/21	PLACA ABREPLA	5,00	2,31	11,55	OP 4700 / ERROR N: 4004	ERROR ANDRES NAVARRETE
3/21	PLACA ABREPLA	2,00	3,24	6,48	OP 4703 / ERROR N: 4130	ERROR JESSICA PILCO
3/21	DOBLE ANILLO	1427,00	0,02	30,54	OP 4707 / ERROR N: 4076	ERROR KELA / JOHANA / YILMA
TOTAL				161,29		
NOVIEMBRE						
3/21	PLACA ABREPLA	4,00	1,54	6,16	OP 4602 / ERROR N: 4028	ERROR PABLO PALLA
3/21	ADHESIVO BRIL	20,00	0,72	17,20	OP 4601 / ERROR N: 4032	ERROR ALEX LOJA
3/21	CATULINA M	22,00	0,19	4,18	OP 4703 / ERROR N: 4130	ERROR JESSICA PILCO
3/21	ADHESIVO BRIL	182,00	0,33	33,58	OP 4602 / ERROR N: 4032	ERROR ALEX LOJA
3/21	PLACA ABREPLA	5,00	3,24	16,20	OP 4600 / ERROR N: 4004	ERROR CAROLINA TROTA
3/21	PLACA ABREPLA	10,00	3,11	31,10	OP 7100 / ERROR N: 4024	ERROR XAVIER TXI
3/21	ADHESIVO BRIL	30,00	0,20	6,00	OP 7200 / ERROR N: 4032	ERROR ALEX LOJA
3/21	PLACA ABREPLA	34,00	0,34	11,56		REPETICION
TOTAL				276,17		
DICIEMBRE						
3/21	CATULINA M	4,00	1,00	6,16	OP 4700 / ERROR N: 4007	ERROR ALEX LOJA
3/21	ADHESIVO BRIL	425,00	0,32	109,10	OP 4700 / ERROR N: 4072	ERROR JUAN CARLOS Y JAIME CRDILLO
3/21	ADHESIVO BRIL	5,00	0,32	4,50	OP 4704 / ERROR N: 4076	ERROR XAVIER TXI
3/21	BONDA ALTA BL	2,00	0,10	0,20	OP 4700 / ERROR N: 4076	ERROR XAVIER TXI
3/21	CATULINA M	2009,00	0,02	132,66	OP 4701 / ERROR N: 4171	ERROR FANNY
3/21	ADHESIVO BRIL	430,00	0,02	28,51	OP 4707 / ERROR N: 4076	ERROR KELA / JOHANA / YILMA
3/21	PLACA ABREPLA	3,00	1,35	13,50		REPETICION
3/21	COUCHE BRIL	32,00	0,10	14,40	OP 7100 / ERROR N: 4024	ERROR XAVIER TXI
3/21	CATULINA M	42,00	0,09	3,86	OP 4704 / ERROR N: 4076	GRAFICAS HERNANDEZ CIA LTDA
TOTAL				312,20		

Nota: Extraído de los registros digitales del área financiera.

UCUENCA

Anexo D16

Base de Datos de las Ordenes de Producción Terminadas generada por el sistema contable AUTOMATIZER del Área Financiera en 2020 y 2021

1	GRAFICAS HERNANDEZ CIA LTDA					
2	Reporte_Ordenes_Terminadas					Pag: 1
3						
4	De 01/11/2020 Al 31/12/2020					
5						
6	NumeroOT	F_Entrega_en_Op	Fecha_Factura	Atrasado	Anuladas	
7	68010	09/01/2020	09/01/2020	0		
8	68011	06/01/2020	06/01/2020	0		
9	68012	06/01/2020	06/01/2020	0		
10	68013	06/01/2020	06/01/2020	0	1	
11	68014	06/01/2020	06/01/2020	0		
12	68015	06/01/2020	06/01/2020	0		
13	68016	10/01/2020	13/01/2020	1		
14	68018	08/01/2020	08/01/2020	0		
15	68019	09/01/2020	10/01/2020	1		
16	68020	09/01/2020	09/01/2020	0		
17	68021	09/01/2020	09/01/2020	0		
18	68022	09/01/2020	09/01/2020	0	1	
19	68023	09/01/2020	09/01/2020	0		
20	68026	08/01/2020	07/01/2020	1		
21	68027	09/01/2020	01/01/2020	1		
22	68028	09/01/2020	01/01/2020	1		

Nota: Extraído de la base de datos 2020 del sistema contable AUTOMATIZER de la Empresa Industrial Grafica Cía. Ltda.

Anexo D17

Base de Datos de los Costos Unitarios de Materia Prima Generada por el sistema contable AUTOMATIZER del Área Financiera 2020 y 2021

GRAFICAS HERNANDEZ CIA LTDA												
Costes_unitarios_materia prima												
De 01/11/2020 Al 31/12/2020												
	ene	feb	mar	ab	may	jun	jul	ag	sept	oct	nov	dic
CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70	0,38	0,38	0,38	0,41	0,45	0,44	0,45	0,43	0,44	0,44	0,44	0,44
COUCHE BRILL 65*90 DE 150GR	0,09	0,09	0,1	0,15	0,15	0,14	0,19	0,16	0,15	0,15	0,14	0,14
BOND ALTA BLANQUERA 65*90 DE 75GR	0,062	0,062	0,072	0,083	0,102	0,103	0,092	0,084	0,081	0,081	0,074	0,074
COUCHE BRILL 65*90 DE 115GR	0,08	0,08	0,09	0,1	0,1	0,11	0,12	0,12	0,11	0,11	0,1	0,1
COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	0,25	0,25	0,26	0,28	0,29	0,35	0,35	0,33	0,33	0,33	0,31	0,31
COUCHE MATE 65*90 DE 150GR	0,11	0,11	0,11	0,11	0,14	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,14	0,14
BOND ALTA BLANQUERA 65*90 DE 90GR	0,06	0,06	0,06	0,1	0,1	0,09	0,09	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
COUCHE BRILL 70*100 DE 155GR	0,14	0,14	0,14	0,17	0,17	0,17	0,16	0,17	0,17	0,17	0,15	0,15
COUCHE BRILL 65*90 DE 200GR	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,16	0,16	0,15	0,17	0,15	0,15	0,15
CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70	0,27	0,27	0,28	0,32	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,34	0,35
NOVAVIT BLACK 1000	8	8	8,22	9,43	9,25	9	9	8,95	8,92	8,9	8,9	8,72
NOVAVIT CYAN 1000	8	8	8,22	9,43	9,25	9	9	8,95	8,92	8,9	8,9	8,72
NOVAVIT MAGENTA 1000	8	8	8,22	9,43	9,25	9	9	8,95	8,92	8,9	8,9	8,72
NOVAVIT YELLOW 1000	8	8	8,22	9,43	9,25	9	9	8,95	8,92	8,9	8,9	8,72
PANTONE BLANCO TRANSPARENTE	8,97	8,97	9,04	10,2	10,77	11,21	11,21	11,03	10,82	12	12,5	12,5
PANTONE NARANJA 021	13,4	13,4	13,55	13,59	13,9	15,1	15,1	14,82	14,82	14,82	15	18
PANTONE RED RUBINE	12,44	12,44	12,47	12,92	13,01	13,01	13,01	14	14	13,5	13,5	13,5
PLACA ABEPLATE L20	1,47	1,47	1,48	1,55	1,59	1,59	1,61	1,65	1,62	1,62	1,65	1,89
PLACA ABEPLATE L28	3,1	3,1	3,1	3,1	3,15	3,16	3,15	3,19	3,27	3,27	3,29	3,19

Nota: Extraído de la base de datos 2020 del sistema contable AUTOMATIZER de la Empresa Industrial Grafica Cía. Ltda.

GRAFICAS HERNANDEZ CIA LTDA												
Costes_unitarios_materia prima												
De 01/11/2021 Al 31/12/2021												
	ene	feb	mar	ab	may	jun	jul	ag	sept	oct	nov	dic
CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70*100 DE	0,36	0,36	0,38	0,37	0,39	0,41	0,43	0,41	0,38	0,38	0,35	0,35
COUCHE BRILL 65*90 DE 150GR	0,13	0,125	0,13	0,13	0,124	0,125	0,13	0,127	0,13	0,13	0,125	0,129
BOND ALTA BLANQUERA 65*90 DE 75GR	0,7	0,7	0,7	0,71	0,72	0,7	0,7	0,65	0,67	0,61	0,61	0,61
COUCHE BRILL 65*90 DE 115GR	0,11	0,11	0,121	0,124	0,121	0,11	0,12	0,128	0,1278	0,121	0,128	0,125
COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	0,29	0,29	0,3	0,3	0,3	0,3	0,31	0,3	0,3	0,31	0,3	0,31
COUCHE MATE 65*90 DE 150GR	0,14	0,14	0,11	0,15	0,15	0,15	0,148	0,142	0,14	0,14	0,147	0,145
BOND ALTA BLANQUERA 65*90 DE 90GR	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072
COUCHE BRILL 70*100 DE 150GR	0,15	0,15	0,15	0,15	0,16	0,15	0,16	0,15	0,15	0,15	0,14	0,15
COUCHE BRILL 65*90 DE 200GR	0,14	0,14	0,14	0,17	0,17	0,17	0,21	0,19	0,17	0,17	0,17	0,16
CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70*100 DE	0,35	0,32	0,35	0,32	0,34	0,34	0,35	0,35	0,35	0,36	0,35	0,36
NOVAVIT BLACK 1000	8,43	8,43	8,62	8,02	8,02	8,02	8,12	8,12	8,12	8,12	8,12	8,16
NOVAVIT CYAN 1000	8,43	8,43	8,62	8,02	8,02	8,02	8,12	8,12	8,12	8,12	8,12	8,16
NOVAVIT MAGENTA 1000	8,43	8,43	8,62	8,02	7,92	7,93	8,12	8,12	8,09	8,12	8,11	8,11
NOVAVIT YELLOW 1000	8,43	8,43	8,62	8,02	7,92	7,93	8,12	8,12	8,09	8,12	8,11	8,11
PANTONE BLANCO TRANSPARENTE	12,56	12,7	12,71	12,65	12,2	12,9	13	13	14	14,1	13,64	14
PANTONE NARANJA 021	17,5	18	18,1	18,12	18,1	18,9	19	19	19,2	19,4	19,1	19,5
PANTONE RED RUBINE	12,44	12,44	12,47	12,92	13,01	13,01	13,01	14	14	13,5	13,5	13,5
PLACA ABEPLATE L20	1,89	1,89	1,55	1,82	1,55	1,55	1,61	1,65	1,65	1,65	1,65	1,89
PLACA ABEPLATE L28	3,21	3,21	3,18	3,19	3,22	3,23	3,21	3,21	3,21	3,21	3,29	3,19

Nota: Extraído de la base de datos 2020 del sistema contable AUTOMATIZER de la Empresa Industrial Grafica

UCUENCA

Anexo D18

Base de Datos de Ordenes de Producción con Procesos de Repetición generada por el sistema contable AUTOMATIZER del área financiera del 2020 y 2021

Fecha	Material	Op.
17/1/20	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	68086
17/1/20	PLACA ABEPLATE L20	68086
10/1/20	ADHESIVO RITRAMA PVC SIN TROQUEL CHILE DE 70*100	68067
9/1/20	ADHESIVO RITRAMA PVC SIN TROQUEL CHILE DE 70*100	68027
9/1/20	ADHESIVO RITRAMA SEG ROJO CON TROQUEL DE 70*100	68027
26/2/20	PLACA ABEPLATE L20	68399
26/2/20	COUCHE BRILL 70*100 DE 200GR	68399
27/2/20	PLASTICO GAMUSADO DE 50 CM	68423
27/2/20	PLACA ABEPLATE L20	68397
27/2/20	PLACA ABEPLATE L20	68392
20/2/20	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	68381
19/2/20	PLASTICO GAMUSADO DE 50 CM	68382
13/2/20	COUCHE BRILL 70*100 DE 200GR	68337
11/2/20	ADHESIVO RITRAMA SEG ROJO SIN TROQUEL DE 70*100	68293
10/2/20	DOBLE ANILLO (1/2) BLANCO PASO 3:1	68281
7/2/20	PLACA ABEPLATE L20	68255
3/3/20	PLASTICO GAMUSADO DE 50 CM	68212
14/3/20	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	68202
18/3/20	ADHESIVO RITRAMA PVC SIN TROQUEL CHILE DE 70*100	68282
27/2/20	PLASTICO GAMUSADO DE 50 CM	68281

Nota: Extraído de la base de datos 2020 del sistema contable AUTOMATIZER de la Empresa Industrial Grafica

Fecha	Material	Op.
7/10/20	PLACA ABEPLATE L28	69706
7/10/20	PLACA ABEPLATE L28	69724
8/10/20	PLACA ABEPLATE L20	69742
15/10/20	PLACA ABEPLATE L28	69760
21/10/20	CARTULINA TRIPLEX 70*100 DE 245GR	69778
28/10/20	PLACA ABEPLATE L28	69796
30/10/20	PLACA ABEPLATE L20	69814
30/10/20	PLACA ABEPLATE L28	69832
31/10/20	PLACA ABEPLATE L28	69850
7/11/20	PLACA ABEPLATE L20	69868
7/11/20	COUCHE BRILL 65*90 DE 150GR	69886
25/11/20	BOND SUZANO PRISMA 70*100 DE 75GR	69904
25/11/20	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	69922
23/12/20	CARTULINA TRIPLEX 70*100 DE 280GR	70210
19/12/20	COUCHE BRILL 65*90 DE 150GR	70199
19/12/20	COUCHE BRILL 65*90 DE 250GR	70189
18/12/20	PLACA ABEPLATE L20	70178
16/12/20	DOBLE ANILLO (3/4) BLANCO PASO 2:1	70168
13/12/20	ADHESIVO RITRAMA PVC SIN TROQUEL CHILE DE 70*100	70157
13/12/20	BOND ALTA BLANCURA 65*90 DE 90GR	70147
10/12/20	COUCHE BRILL 65*90 DE 115GR	70136
9/12/20	CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70*100 DE 300GR	70123
9/12/20	COUCHE BRILL 70*100 DE 200GR	70120
6/12/20	PLACA ABEPLATE L20	70102

Nota: Extraído de la base de datos 2020 del sistema contable AUTOMATIZER de la Empresa Industrial Grafica

Fecha	Material	Op
4/1/21	PLASTICO GAMUSADO DE 50 CM	688
4/1/21	PLASTICO GAMUSADO DE 50 CM	690
6/1/21	COUCHE BRILL 70*100 DE 200GR	697
10/1/21	PLACA ABEPLATE L20	706
16/1/21	ADHESIVO RITRAMA SEG ROJO CON TROQUEL DE 70*100	711
17/1/21	BOND NATURAL 70*100 DE 200GR	717
17/1/21	COUCHE BRILL 70*100 DE 200GR	723
22/1/21	PLASTICO GAMUSADO DE 50 CM	729
28/1/21	PLASTICO GAMUSADO DE 50 CM	735
3/2/21	PLACA ABEPLATE L20	741
4/2/21	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	747
10/2/21	DOBLE ANILLO (1/2) BLANCO PASO 3:1	753
11/2/21	COUCHE BRILL 70*100 DE 200GR	759
11/2/21	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	765
11/2/21	DOBLE ANILLO (1/2) BLANCO PASO 3:1	772
19/2/21	PLACA ABEPLATE L20	778
22/2/21	PLACA ABEPLATE L20	784
4/3/21	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	790
6/3/21	ADHESIVO RITRAMA PVC SIN TROQUEL CHILE DE 70*100	796
11/3/21	PLASTICO GAMUSADO DE 50 CM	802
12/3/21	PLACA ABEPLATE L20	808
15/3/21	BOND NATURAL 70*100 DE 200GR	814

Nota: Extraído de la base de datos 2021 del sistema contable AUTOMATIZER de la Empresa Industrial Grafica

27/10/21	PLACA ABEPLATE L20	68549
4/10/21	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	1726
12/10/21	PLACA ABEPLATE L28	1754
13/10/21	PLACA ABEPLATE L28	1783
19/10/21	PLACA ABEPLATE L20	1812
22/10/21	PLACA ABEPLATE L28	1841
22/10/21	CARTULINA TRIPLEX 70*100 DE 245GR	1870
1/11/21	PLACA ABEPLATE L28	1898
6/11/21	PLACA ABEPLATE L20	1927
9/11/21	PLACA ABEPLATE L28	1956
9/11/21	PLACA ABEPLATE L28	1985
18/11/21	PLACA ABEPLATE L20	2014
19/11/21	COUCHE BRILL 65*90 DE 150GR	2042
27/11/21	BOND SUZANO PRISMA 70*100 DE 75GR	2071
27/11/21	COUCHE BRILL 70*100 DE 300GR	2100
27/11/21	CARTULINA TRIPLEX 70*100 DE 280GR	2129
30/11/21	COUCHE BRILL 65*90 DE 150GR	2158
	COUCHE BRILL 65*90 DE 250GR	2186
4/12/21	PLACA ABEPLATE L20	2215
5/12/21	DOBLE ANILLO (3/4) BLANCO PASO 2:1	2244
10/12/21	ADHESIVO RITRAMA PVC SIN TROQUEL CHILE DE 70*100	2273
11/12/21	BOND ALTA BLANCURA 65*90 DE 90GR	2296
18/12/21	COUCHE BRILL 65*90 DE 115GR	2341
19/12/21	CARTULINA MAULE RESPALDO BLANCO 70*100 DE 300GR	2347
27/12/21	COUCHE BRILL 70*100 DE 200GR	2403
28/12/21	PLACA ABEPLATE L20	2409

Nota: Extraído de la base de datos 2021 del sistema contable AUTOMATIZER de la Empresa Industrial Grafica

Anexo D19

Registro de Perfiles de Diseños Realizados generados en el Área de Diseño

Fecha Realizacion	Perfil	OrdenProduccion
9/1/20	EMPAQUE RESIH 929 COLOR MAGENTA BORDEADOS DORADOS 45X22 LACADO UV	68010
6/1/20	EMPAQUE RESIH 929 COLOR MAGENTA BORDEADOS DORADOS 45X22 LACADO UV	68010
6/1/20	CAJA DE PAPAS FRITAS PALETA 2 44X15 TROQUELADOS TRIANGULARES	68012
6/1/20	PORTADAS Y GLOSARIO REVISTA EL EMPRENDEDOR GUAYAQUIL 73X23 PALETA 22	68013
6/1/20	PORTADAS Y GLOSARIO REVISTA EL EMPRENDEDOR GUAYAQUIL 73X23 PALETA 22	68013
6/1/20	PORTADAS Y GLOSARIO REVISTA EL EMPRENDEDOR GUAYAQUIL 73X23 PALETA 22	68013
10/1/20	AGENDA GPK CAMBIO COLOR CYAN 12 GRADOS 44X22	68016
8/1/20	SELLOS INEN 10X8 COLOR BLANCO Y AZUL FORMA OVALADA AZYN	68018
9/1/20	SELLOS INEN 10X8 COLOR BLANCO Y AZUL FORMA OVALADA AZYN	68018
9/1/20	EMPAQUE TIPO MARED COLOR NEGRO EMLASTICADO Y CORRUGADO 50X20	68020
9/1/20	LIBRO ANUARIO TEC.SAL. PREAJUSTADA 34X21 PALETA 44 EMLASTICADO	68021
9/1/20	LIBRO ANUARIO TEC.SAL. PREAJUSTADA 34X21 PALETA 44 EMLASTICADO	68021
9/1/20	LIBRO ANUARIO TEC.SAL. PREAJUSTADA 34X21 PALETA 44 EMLASTICADO	68021
8/1/20	AGENDA GPK CAMBIO COLOR CYAN 12 GRADOS 44X22 LACADO UV	68026
9/1/20	SELLO REG.SANITARIO #21923 BARRAS DE COLORES PALETA 12 10X5	68027
16/1/20	EMPAQUE BOTELLA 32X16 PALETA 8 LETRAS PAN DE ORO EMLASTICADO	68030
16/1/20	EMPAQUE CAMISAS 79X20 COLOR BLANCO DETALLES MAGENTA LACADO UV	68031
8/1/20	PANCARTA EXTERIOR PLASTIFICADA TEXTO INFERIOR PALETA 2 EMLASTICADO	68033

Nota: Extraído del registro 2020 del área de diseño

	A	B	C	D	E	F	G
1818	20/12/20	SHOPPING BAG PREAJUSTADA 50X50 PALETA 4 TROQUELADO PROFUNDO	70150				
1819	21/12/20	SHOPPING BAG PREAJUSTADA 50X50 PALETA 4 TROQUELADO PROFUNDO	70150				
1820	21/12/20	SHOPPING BAG PREAJUSTADA 50X50 PALETA 4 TROQUELADO PROFUNDO	70150				
1821	22/12/20	CAJA DE REGALO COLOR CYAN 70X50 TROQUELADO LACADO UV MERT.	70152				
1822	22/12/20	ADHESIVO KIEZA 3X15 COLOR NEGRO PLASTIFICADO	70153				
1823	23/12/20	FLYER EDUCA. TEXTO 80% COLOR BLANCO DET. NEGRO 35X15	70155				
1824	23/12/20	FLYER EDUCA. TEXTO 80% COLOR BLANCO DET. NEGRO 35X15	70155				
1825	23/12/20	LIBRO AMANECER PALETA 28 40X25 LACADO UV	70156				
1826	24/12/20	SELLOS INEN 10X8 COLOR ROJO Y BLANCO FORMA OVALADA AZYN	70157				
1827	24/12/20	EMPAQUE NUTR. 30X12 NATAS COLOR YELLOW LETRAS PAN DE ORO UV	70158				
1828	24/12/20	MENU LA GLORIA 4 PAGINAS CARTON GRUESO 30X15 PALETA 5	70159				
1829	24/12/20	MENU LA GLORIA 4 PAGINAS CARTON GRUESO 30X15 PALETA 5	70159				
1830	24/12/20	CATALOG. AVON 2021 20 PAGINAS PALETAS 3 Y 4 25X35 UV	70150				
1831	24/12/20	EMPAQUE DELIVERY MCD. 45X20 TROQUELADO PROFUNDO LACADO UV	70162				
1832	24/12/20	EMPAQUE DELIVERY MCD. 45X20 TROQUELADO PROFUNDO LACADO UV	70162				
1833	25/12/20	ROMPETRAFICOS MODELO 2 LOGO PAN DE ORO 25X25 BORDE REDONDO	70164				
1834	26/12/20	CARPETA JARD.AZU 2021 COLOR CYAN BARNIZADO Y PLASTIFICADO 45X25	70165				
1835	27/12/20	FLYER INDUG. TEXTO 70% PALETA 5 IMAGENES MARCADAS COLOR MAGENTA	70166				
1836	28/12/20	SELLO AGROT. INDICACIONES DE USO BLANCO Y NEGRO 12X4	70167				
1837	29/12/20	EMPAQUE CAJA INFANTIL HAMB. PALETA 32 49X30 EMLASTICADO EXTERIOR	70170				
1838	29/12/20	EMPAQUE CAJA INFANTIL HAMB. PALETA 32 49X30 EMLASTICADO EXTERIOR	70170				
1839	29/12/20	EMPAQUE CAJA INFANTIL HAMB. PALETA 32 49X30 EMLASTICADO EXTERIOR	70170				
1840							
1841							

Nota: Extraído del registro 2020 del área de diseño

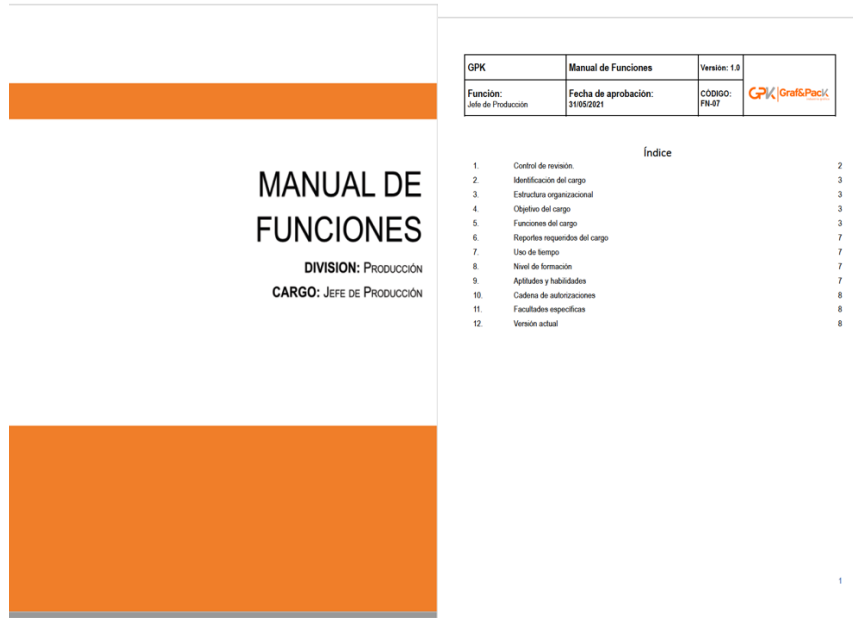
UCUENCA

GRAFICAS HERNANDEZ CIA LTDA						
Diseños_realizados						Pag: 1
De 01/11/2021 Al 31/12/2021						
Fecha Realizacion	Perfil	OrdenProduccion				
4/1/21	AGENDA GPK CAMBIO COLOR NEGRO 11 GRADOS 32X25 EMPLASTICADO	688				
4/1/21	SELLOS FOLFISH 15X7 PALETA 12 FORMA RECT.	689				
4/1/21	PORTADAS TEXTO EDUCATIVO MATEMATICAS 3 SAN ISIDRO 60X30 LACADO UV	690				
4/1/21	PORTADAS TEXTO EDUCATIVO MATEMATICAS 3 SAN ISIDRO 60X30 LACADO UV	690				
5/1/21	PORTADAS TEXTO EDUCATIVO MATEMATICAS 3 SAN ISIDRO 60X30 LACADO UV	690				
5/1/21	MENU RESTAURANT 3 SECCIONES PALETA 1 LOGO COF. EMPLASTICADO	693				
8/1/21	CATALOGO CORTES DE CABELLO 10 PAGINAS TROQUEL SUAVE PALETA 6	694				
8/1/21	CATALOGO CORTES DE CABELLO 10 PAGINAS TROQUEL SUAVE PALETA 6	694				
9/1/21	CAJA DELIVERY 80X45 BLANCA SIN FONDEL LOGO NEGRO LACADO UV	696				
9/1/21	ADHESIVO PARA PLASTICO MARCA TEXTO 12 LINEAS	697				
9/1/21	ADHESIVO PARA PLASTICO MARCA TEXTO 12 LINEAS	698				
9/1/21	ADHESIVO PARA PLASTICO MARCA TEXTO 12 LINEAS	698				
8/1/21	SELLOS INEN 10X8 COLOR ROJO Y BLANCO FORMA OVALADA AZYN	700				
11/1/21	REVISTA GEOPASOS UE EL SALVADOR 40 PAGINAS PALETA 10 LACADO Y EMPLASTIC	701				
11/1/21	REVISTA GEOPASOS UE EL SALVADOR 40 PAGINAS PALETA 10 LACADO Y EMPLASTIC	702				
9/1/21	ROMPETRAFICOS MODELO 3 LOGO PAN DE ORO 25X25 BORDE REDONDO	702				
16/1/21	FLYER EDUCA. TEXTO 80% COLOR BLANCO DET. NEGRO 35X15	704				
16/1/21	SHOPPING BAG PREAJUSTADA 50X50 PALETA 4 TROQUELADO PROFUNDO	705				

Nota: Extraído del registro 2020 del área de diseño

1817	26/12/21	AGENDA GPK CAMBIO COLOR CYAN 12 GRADOS 44X22 LACADO UV	2387			
1818	26/12/21	SHOPPING BAG PREAJUSTADA 50X50 PALETA 4 TROQUELADO PROFUNDO	2388			
1819	26/12/21	SHOPPING BAG PREAJUSTADA 70X50 PALETA 4 TROQUELADO PROFUNDO	2389			
1820	26/12/21	SHOPPING BAG PREAJUSTADA 70X50 PALETA 4 TROQUELADO PROFUNDO	2390			
1821	26/12/21	CAJAS DULCES 35X20 DOBL. HEXAGONAL TROQUEL	2391			
1822	26/12/21	LIBRETA DE AHORROS JEP 15X8 PALETA 2 LINEAS TIPO DIM	2392			
1823	27/12/21	CAJA CERAMICAS 44X23 1 FOTO TEXTO 40% PALETA 2 BARNIZADO	2393			
1824	27/12/21	CAJA CERAMICAS 44X23 1 FOTO TEXTO 40% PALETA 2 BARNIZADO	2394			
1825	27/12/21	CAJA CERAMICAS 44X23 1 FOTO TEXTO 40% PALETA 2 BARNIZADO	2395			
1826	27/12/21	ADHESIVO KIEZA 3X15 COLOR NEGRO PLASTIFICADO	2396			
1827	27/12/21	PORTADAS Y GLOSARIO REVISTA EL EMPRENDEDOR QUITO 73X23 PALETA 12	2397			
1828	27/12/21	PORTADAS Y GLOSARIO REVISTA EL EMPRENDEDOR QUITO 73X23 PALETA 12	2398			
1829	28/12/21	EMPAQUE TIPO MARED COLOR NEGRO EMPLASTICADO Y CORRUGADO 60X20	2399			
1830	28/12/21	EMPAQUE TIPO MARED COLOR NEGRO EMPLASTICADO Y CORRUGADO 60X20	2400			
1831	28/12/21	EMPAQUE DELIVERY MCD. 45X20 TROQUELADO PROFUNDO LACADO UV	2401			
1832	28/12/21	SELLOS INEN 12X8 PALETA 21 FORMA RECTA TROQUEL PLACA ESPECIAL	2402			
1833	28/12/21	SELLOS INEN 12X8 PALETA 21 FORMA RECTA TROQUEL PLACA ESPECIAL	2403			
1834	28/12/21	EMPAQUE ENVIOS SERV. PALETA 55 99X70 LACADO UV	2404			
1835	27/12/21	FLYER HS. 25X10 TEXTO 50% PALETA 3 BORDE BARNIZ COLOR CYAN	2405			
1836	28/12/21	FLYER HS. 25X10 TEXTO 50% PALETA 3 BORDE BARNIZ COLOR CYAN	2406			
1837	28/12/21	FLYER HS. 25X10 TEXTO 50% PALETA 3 BORDE BARNIZ COLOR CYAN	2407			
1838	29/12/21	ADHESIVO SIMPLE SIN TEXTO PALETA 33 IMAGEN 2 LACADO UV	2408			
1839	30/12/21	SELLO AGROT. INDICACIONES DE USO BLANCO Y NEGRO 12X4	2409			
1840						

Nota: Extraído del registro 2020 del área de diseño



GPK	Manual de Funciones	Versión: 1.0	
Función: Jefe de Producción	Fecha de aprobación: 31/05/2021	CÓDIGO: FN-07	

1. Control de revisión.

Actividad o cambio:	Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
Levantamiento y borrador inicial	Asesor Técnico	-	-	12/05/2021	0.1
Documento Original	Asesor Técnico	Gerencia General	Gerencia General	31/05/2021	1.0

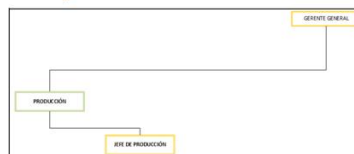
2

GPK	Manual de Funciones	Versión: 1.0	
Función: Jefe de Producción	Fecha de aprobación: 31/05/2021	CÓDIGO: FN-07	

2. Identificación del cargo

Horario	8:00 am - 17:00 pm Lunes a Viernes		
Departamento	Producción	Código del cargo	GNK-JDP
Nombre del cargo	Jefe de Producción		
Jefe directo	Gerente General	Supervisado por:	Operario de Maquinaria Operarios de Terminados

3. Estructura organizacional



4. Objetivo del cargo

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el flujo operacional y la continuidad de las actividades en el departamento de producción dentro de sus aspectos clave: planificación de actividades, disponibilidad de maquinaria, mantenimiento de planta y la gestión del personal.

5. Funciones del cargo


#	Actividad	Tiempo (min)	Frecuencia	Error u omisión	Complejidad	Total
1	Planificación y supervisión de la producción <ul style="list-style-type: none"> Realizar y dar seguimiento a la planificación semanal de la producción 	60	Semanal	3	alta	6


3

Nota: Foto del Manual de Funciones para Jefe de Producción de la Empresa Industrial Grafica S.A.

MANUAL DE FUNCIONES


DIVISION: COMERCIAL
CARGO: COORDINADOR COMERCIAL

GPK	Manual de Funciones	Version: 1.0	
Función: Coordinador Comercial	Fecha de aprobación: 26/04/2021	CODIGO: FN-18	
2.	Identificación del cargo		3
3.	Estructura organizacional		3
4.	Objetivo del cargo		3
5.	Funciones del cargo		3
6.	Reportes requeridos del cargo		5
7.	Uso de tiempo		6
8.	Nivel de formación		6
9.	Aptitudes y habilidades		6
10.	Cadena de autorizaciones		6
11.	Facultades específicas		7
12.	Versión actual		7

GPK	Manual de Funciones	Version: 1.0	
Función: Coordinador Comercial	Fecha de aprobación: 26/04/2021	CODIGO: FN-18	

1. Control de revisión.

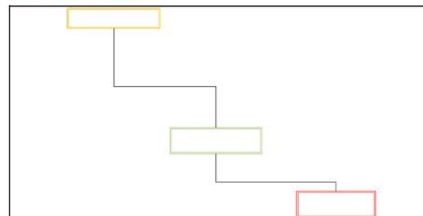
Actividad o cambio:	Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Version:
Levantamiento y borrador inicial	Asesor Comercial	-	-	-	0.1
Documento original	Equipo de trabajo proyecto Comercial	Equipo de trabajo proyecto Comercial	Gerencia General	Abril - 2021	1.0

GPK	Manual de Funciones	Version: 1.0	
Función: Coordinador Comercial	Fecha de aprobación: 26/04/2021	CODIGO: FN-18	

2. Identificación del cargo

Codigo sectorial		
Horario	8:00 am - 5:00 pm	
Departamento	Codigo del cargo	Nombre del cargo
Comercial	GPK-CCM	Coordinador Comercial
Jefe directo	Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General / Gerente Comercial	Gerente General / Gerente Comercial	Ejecutivo Comercial

3. Estructura organizacional



4. Objetivo del cargo

- Construir un portafolio propio de clientes y negocios que permita un ingreso mensual a largo plazo e incremente las ventas de la empresa a través de su portafolio cada año.
- Apoyar y dirigir al equipo comercial con el objetivo de incrementar ventas en equipo


5. Funciones del cargo


#	Actividad	Tiempo (min)	Frecuencia	Error u omisión	Complejidad	Total
1	Gestión de cotizaciones y ventas					

Nota: Foto del Manual de Funciones para Coordinador Comercial de la Empresa Industrial Grafica S.A.

MANUAL DE FUNCIONES


DIVISION: COMERCIAL
CARGO: EJECUTIVO COMERCIAL

GPK	Manual de Funciones	Versión: 1.0	
Función: Ejecutivo Comercial	Fecha de aprobación: --/04/2021	CODIGO: FN-19	
2.	Identificación del cargo		3
3.	Estructura organizacional		3
4.	Objetivo del cargo		3
5.	Funciones del cargo		3
6.	Reportes requeridos del cargo		5
7.	Uso de tiempo		6
8.	Nivel de formación		6
9.	Aptitudes y habilidades		6
10.	Cadena de autorizaciones		6
11.	Facultades específicas		7
12.	Versión actual		7

GPK	Manual de Funciones	Versión: 1.0	
Función: Ejecutivo Comercial	Fecha de aprobación: --/04/2021	CODIGO: FN-19	

1. Control de revisión.

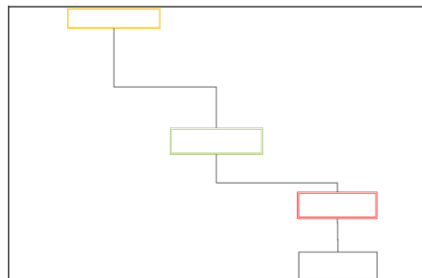
Actividad o cambio:	Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:	Versión:
Levantamiento y borrador inicial	Asesor Comercial	-	-	-	0.1
Documento original	Equipo de trabajo proyecto Comercial	Equipo de trabajo proyecto Comercial	Gerencia General	Abril - 2021	1.0

GPK	Manual de Funciones	Versión: 1.0	
Función: Ejecutivo Comercial	Fecha de aprobación: --/04/2021	CODIGO: FN-19	

2. Identificación del cargo

Código sectorial		
Horario	8:00 am - 5:00 pm	
Departamento	Código del cargo	Nombre del cargo
Comercial	GPK-ECM	Ejecutivo Comercial
Jefe directo	Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General / Gerente Comercial	Coordinador Comercial	-

3. Estructura organizacional



4. Objetivo del cargo

- Construir un portafolio individual de clientes y negocios que permita un ingreso mensual a largo plazo e incremento las ventas de la empresa cada año.

Nota: Foto del Manual de Funciones para Ejecutivo Comercial de la Empresa Industrial Grafica S.A.

UCUENCA

Anexo D21

Planificación Estratégica 2019 Última Actualización a Febrero del 2020

The image shows a complex spreadsheet titled 'CUADRO DE MANDO INTEGRAL' (Strategic Dashboard) for UCUENCA. The table is organized into several columns: 'Objetivo', 'Indicador', 'Meta', 'Unidad', 'Frecuencia', 'Responsable', and 'Estado'. The rows are grouped into categories such as 'Gestión Académica', 'Gestión Administrativa', 'Gestión de Recursos Humanos', 'Gestión de Infraestructura', 'Gestión de Tecnología', 'Gestión de Investigación', 'Gestión de Vinculación', and 'Gestión de Calidad'. Each row contains specific details about the objective, the indicator used to measure it, the target value, the unit of measurement, how often it is reviewed, who is responsible for it, and its current status. The table is color-coded with a vertical bar on the left side, with colors corresponding to the categories: blue for Academic, green for Administrative, yellow for HR, orange for Infrastructure, red for Technology, purple for Research, and brown for Quality.

Nota. Foto del Plan estratégico 2019 actualizado a febrero del 2020

Anexo D22

Henry Santiago Simbaña Sagbay – Miguel Oswaldo Zhañay Mejía

UCUENCA

Resumen de Reporte de Ordenes de Producción por Clientes

EMPRESA INDUSTRIAL GRAFICA														
RESUMEN DE CLIENTES ORDENES DE PRODUCCIÓN MENSUAL														
AÑO 2020														
N°	Cliente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Cliente 1												1	1
2	Cliente 2				1				1		1	1		4
3	Cliente 3									1				1
4	Cliente 4	24	26	34	8	30		10	3	23	20	7	27	212
5	Cliente 5	12	20	3	17	7		12	10	14	16	12	16	139
6	Cliente 6		1											1
7	Cliente 7		1			1		1			1			4
8	Cliente 8			1										1
9	Cliente 9										7			7
464	Cliente 464		1	1										2
465	Cliente 465	1			1		1			1	1		1	6
466	Cliente 466							2						2
467	Cliente 467								2		2			4
468	Cliente 468		1				1	1			1			4
469	Cliente 469									1				1
TOTAL		173	228	202	99	164	124	137	193	275	223	202	284	2310

2020												
Enero - Marzo			Abril-Junio			Julio-Septiembre			Octubre-Diciembre			
#Clientes Frecuentes	#Clientes Nuevos	#Clientes Final periodo	#Clientes Frecuentes	#Clientes Nuevos	#Clientes Final periodo	#Clientes Frecuentes	#Clientes Nuevos	#Clientes Final periodo	#Clientes Frecuentes	#Clientes Nuevos	#Clientes Final periodo	
109	83	192	74	78	152	75	137	212	127	105	232	

Nota: Extraído de la base de datos del sistema COTIZADOR de la Empresa Industrial Gráfica, por resguardo de la información no se muestra los nombres de los clientes, ni el total de la matriz.

EMPRESA INDUSTRIAL GRAFICA														
RESUMEN DE CLIENTES ORDENES DE PRODUCCIÓN MENSUAL														
AÑO 2021														
N°	Cliente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Cliente 4	14	16	24	8	25		8	5	15	12	7	20	154
2	Cliente 5	2	15	3	15	6		11	8	11	6	10	6	93
3	Cliente 6				1									1
75	Cliente 464		1	1										2
76	Cliente 465	1			1		1			1	1		1	6
77	Cliente 466							2						2
78	Cliente 467								2		2			4
79	Cliente 468		1				1	1			1			4
80	Cliente 469									1				1
81	Cliente 7		1			1		1			1			4
82	Cliente 8			1										1
83	Cliente 9										7			7
TOTAL		105	124	140	106	88	111	72	128	185	138	152	153	1502

2021												
Enero - Marzo			Abril-Junio			Julio-Septiembre			Octubre-Diciembre			
#Clientes Frecuentes	#Clientes Nuevos	#Clientes Final periodo	#Clientes Frecuentes	#Clientes Nuevos	#Clientes Final periodo	#Clientes Frecuentes	#Clientes Nuevos	#Clientes Final periodo	#Clientes Frecuentes	#Clientes Nuevos	#Clientes Final periodo	
52	36	88	49	32	81	44	40	84	60	40	100	

Nota: Extraído de la base de datos del sistema COTIZADOR de la Empresa Industrial Gráfica, por resguardo de la información no se muestra los nombres de los clientes, ni el total de la matriz.

Anexo D23

UCUENCA

Base de Datos de Cliente y Ventas de los periodos 2020 y 2021

Numero Orden	F_Recepcion	F_Entrega	Nombre	Fecha Factura	Cliente	Subtotal Factura	DIF	MES FACTURADO	OBSERVACIONES
68010	1	6/1/2020	9/1/2020 INSTITUCION SUPERIOR TECNOLOGICO PARTICU	9/1/2020	INSTITUCION S	211,26	-	ENERO	
68011	1	6/1/2020	6/1/2020 AGROSAD PRODUCTOS AGROPECUARIOS CIA L	6/1/2020	AGROSAD PR	147,50	-	ENERO	
68012	1	6/1/2020	6/1/2020 INDUGLOB SA				-	ENERO	
68013	1	6/1/2020	6/1/2020 INDUGLOB SA				-	ENERO	
68014	1	6/1/2020	6/1/2020 INDUGLOB SA				-	ENERO	
68015	1	6/1/2020	6/1/2020 INDUGLOB SA				-	ENERO	
68016	1	6/1/2020	10/1/2020 CORPORACION AZENDE SA	13/1/2020	CORPORACIO	806,00	-	ENERO	
68017	1	6/1/2020	9/1/2020 GRAIMAN CIA LTDA	3/4/2020	GRAIMAN CIA	2.379,00	-	ABRIL	SE ANULA LA FC3569 DEL 7 FEBRERO
68018	1	6/1/2020	8/1/2020 ITALIMENTOS CIA LTDA	8/1/2020	ITALIMENTOS	177,30	-	ENERO	
68019	1	6/1/2020	9/1/2020 AGROSAD PRODUCTOS AGROPECUARIOS CIA L	10/1/2020	AGROSAD PR	216,30	-	ENERO	
68020	1	6/1/2020	9/1/2020 AGROSAD PRODUCTOS AGROPECUARIOS CIA L	9/1/2020	AGROSAD PR	90,40	-	ENERO	
68021	1	6/1/2020	9/1/2020 AGROSAD PRODUCTOS AGROPECUARIOS CIA L	9/1/2020	AGROSAD PR	190,08	-	ENERO	
68022	1	6/1/2020	9/1/2020 AGROSAD PRODUCTOS AGROPECUARIOS CIA L	9/1/2020	AGROSAD PR	517,00	-	ENERO	
68023	1	6/1/2020	9/1/2020 AGROSAD PRODUCTOS AGROPECUARIOS CIA L	9/1/2020	AGROSAD PR	107,90	-	ENERO	
68024	1	6/1/2020	17/1/2020 GRAFICAS HERNANDEZ - PACK	18/2/2020	GRAFICAS HE	525,00	-	FEBRERO	
68025	1	6/1/2020	17/1/2020 GRAFICAS HERNANDEZ - PACK	18/2/2020	GRAFICAS HE	160,00	-	FEBRERO	
68026	1	7/1/2020	8/1/2020 TORRES PERALTA JORGE BENJAMIN	7/1/2020	TORRES PER/	147,50	-	ENERO	
68027	1	7/1/2020	9/1/2020 QUALA DEL ECUADOR	1/1/2020	QUALA DEL E/	625,00	-	ENERO	
68028	1	7/1/2020	9/1/2020 QUALA DEL ECUADOR	1/1/2020	QUALA DEL E/	422,40	-	ENERO	

Nota: Extraído de la base de datos del sistema AUTOMATICER de la Empresa Industrial Gráfica, por resguardo de la información no se muestra los nombres de los clientes, ni el total de la matriz.

Anexo D24

UCUENCA

Maquinas disponibles en el área de diseño



Nota: Foto tomada del departamento de diseño de la Empresa Industrial Gráfica

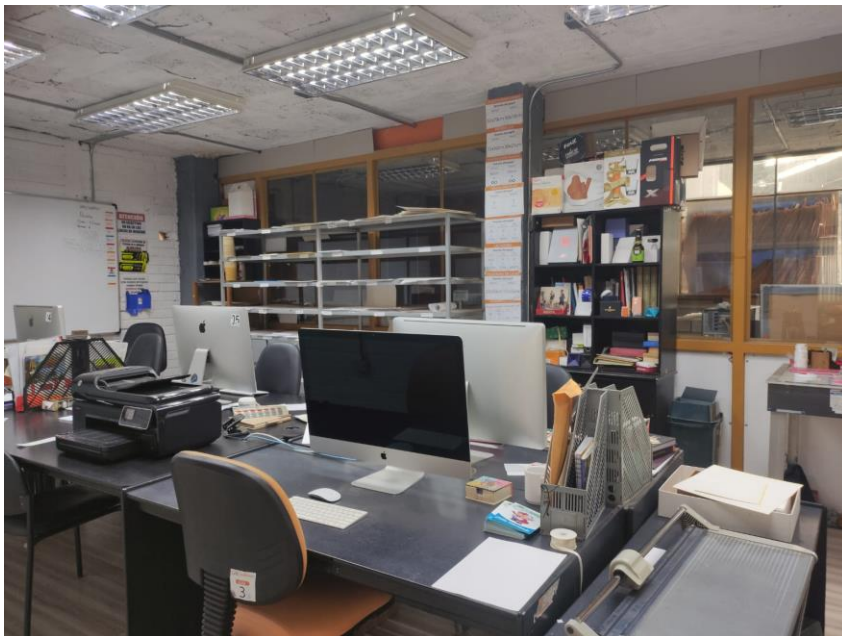


Nota: Foto tomada del departamento de diseño de la Empresa Industrial Gráfica

UCUENCA



Nota: Foto tomada del departamento de diseño de la Empresa Industrial Gráfica



Nota: Foto tomada del departamento de diseño de la Empresa Industrial Gráfica

Nombre del diseñador:	Freddy	N° de orden:	1874
Fecha de ingreso:	18/06/21	Fecha de entrega:	01/06/21
Hora de ingreso:	12:00	Hora de entrega:	12:30

CARACTERÍSTICAS PARA ARCHIVOS DE ADOBE ILLUSTRATOR	
SI	NO APLICA
VERIFICACIÓN DE FUENTES:	
	Verificación textos negros
	Verificación color embregido
	Verificación excesos de corte
	Verificación de márgenes al corte
	Verificación de desplazamiento en revistas y libros pegados (Desbordamiento al centro de la página)
	Márgenes para agitado en portadas litro y retiro
	Verificación efectos de rasterizado / expansión de apariencias
	Eliminación de colores no utilizados
	Verificación en previsualización de separaciones
	Verificación de saturación de tintas (280% couché / 250% bond / 300% parbolico)
	Verificación de transparencias en tintas planas
	Comprobación preliminar (INDESIGN)
ACABADOS ESPECIALES:	
	Troqueles
	Película reservados
	Clichés
	Placas Barrices
	Artes para otros acabados (pan de oro / pan de plata)


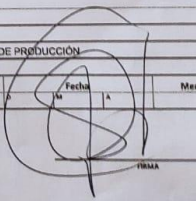
CARACTERÍSTICAS ARCHIVOS ADOBE PHOTOSHOP	
SI	NO APLICA
Verificación imágenes en CMYK	
Verificación resolución de la imagen	
VERIFICACIÓN CALIDAD DE IMAGEN:	
	Balanza de color
	Enfoque
	Brillo / Contraste
	Sombras / Luces altas / Medios tonos

CARACTERÍSTICAS ARMADOS EN PLACA	
SI	NO APLICA
Tamaño de la placa	
1 pinza / Doble pinza	
Pinzas para acabados especiales	
Comprobación de troquel (PROTOTIPO)	
Guías de corte / Registros / Guías de dobles / Parchas / Membretes	

CARACTERÍSTICAS ARCHIVOS PDF	
SI	NO APLICA
PDF FINAL:	
	Resolución para pre-prensa
	Conversion de color

CARACTERÍSTICAS PARA ARCHIVOS DE ADOBE ILLUSTRATOR	
SI	NO APLICA
Revisión en RIP con prueba de color	
PARÁMETROS DE SALIDA EN RIP:	
	Lineatura de acuerdo al material
	Verificación número de tintas
	Verificación de la Imposición (PLANTILLA)
	Perfiles de color para prensas

VERIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS CON LA ORDEN DE PRODUCCIÓN				
SI	NO	Nombre	Fecha	Medio

Nota: Extraído de la base de datos 2020 del sistema contable AUTOMATIZER de la Empresa Industrial Grafica

Bitácora de Entrevista				Nro. 1
Empresa:		Empresa Industrial Grafica Cía. Ltda.		
Área:		Administrativa		
Lugar		Oficina Administrativa		
Día	Fecha	Sujeto	Elemento a Evaluar	Información obtenida
lunes	02/11/2022	Gerente	Plan de generación de auspicios	<p>“No se realizó ninguna planificación para generar auspicios ya que es innecesario. La fidelidad de los clientes en esta industria es muy poca y se dejan llevar más por el precio que por la calidad.</p> <p>La pandemia limito a usar el dinero solamente en lo necesario y no podíamos usarlo más que en sobrevivir para pagar acreedores, empleados y proveedores. En un año normal lo hubiéramos cumplido sin embargo en ese momento esa inversión se convirtió en gasto.</p> <p>Actualmente no buscamos auspicios con empresas aliadas ya que es un gasto que, como le menciono, no creo que genere ningún rédito para la empresa”</p>
lunes	02/11/2022	Gerente	Participación en expo ferias para incrementar la presencia de la marca	<p>“En 2020 fue imposible porque, hasta donde sé, no hubo ningún evento de esta índole, además que era un riesgo participar ya que para ello se requiere recursos y personal, elementos con los que no contamos ese periodo, igual para 2021.</p> <p>Sin embargo no lo hemos visto necesario ya que no creemos que eso potencie la presencia de la marca ”.</p>

UCUENCA

lunes	02/11/2022	Gerente	Asignación de cargos de mando medio (supervisores y/o jefes)	“A inicios de 2020 si contábamos con el personal suficiente para nombrar supervisores, sin embargo la pandemia limitó nuestros recursos y tuvimos que reducir nuestra nómina por lo que ya no nos permitió asignar supervisores. Actualmente yo me encargo de hacer supervisión en la medida de lo posible a todas las áreas ya que aún no tenemos la capacidad de contratar a más personal.”
lunes	02/11/2022	Operador de Prensa	Asignación de cargos de mando medio (supervisores y/o jefes)	“Gerencia está a cargo de asignar a alguien para supervisar, este año una pasante hacía de jefa de producción para poder organizarnos y desempeño muy bien su labor, sin embargo ya no está y por lo que hemos experimentado si es muy necesario un jefe para que pueda comunicar y solucionar los problemas de manera rápida, la gerente también puede hacerlo sin embargo ella no está en la empresa todo el tiempo y se debe esperar mucho tiempo hasta que se pueda enterar y solucionar los problemas lo que causa errores y retrasos frecuentemente.”
lunes	02/11/2022	Diseñadora	Asignación de cargos de mando medio (supervisores y/o jefes)	“No hay nadie quien pueda guiarme o comunicar mejor entre las áreas y la gerencia, actualmente yo soy una pasante que se encuentra aprendiendo como se desarrolla toda esta área del diseño pero si se puede observar una falta de alguien que este liderando los procesos de manera permanente ya que la nosotros estar en la operatividad diaria, no tenemos el tiempo ni la

UCUENCA

				competencia para planear u organizar con los demás departamentos ya que aquí solo se hace lo que la gerente diga, muchas veces debo estar sin hacer nada ya que en el área comercial o producción se retrasan por esperar a que la gerente soluciones los problemas.”
martes	03/11/2022	Gerente	Capacitaciones al personal	<p>“Antes de iniciar la pandemia nosotros habíamos planificado realizar capacitaciones sobre salud psicosocial y responsabilidad medioambiental ya que nos iba a ayudar para obtener la certificación ISO, sin embargo llego la pandemia y todo aquello fue imposible, se dejaron de ofertar estas capacitaciones, se pasó al teletrabajo y los problemas financieros no dejaron ejecutar aquello pero a inicios del 2020 si pudimos cumplir con ciertas capacitaciones en la parte administrativa en ese tiempo, así como a facturación y diseño. La cámara de comercio oferto muchos cursos virtuales donde yo, por iniciativa propia asistí a casi todos, al igual que mis compañeras de financiero y comercial, yo recomendé a todos los empleados de ese tiempo a asistir a estos cursos pero no hubo el interés de ellos, no les impuse asistir porque entiendo que algunos tengan limitaciones con la tecnología. Estimadamente solo el 5% de la nómina asistió a estos cursos.</p> <p>Para 2021 no se planifico a profundidad el asunto de capacitar</p>

UCUENCA

				por las otras necesidades que teníamos, sin embargo si realizamos capacitaciones internas por la necesidad de informar al nuevo personal o a los nuevos cargos para que hagan bien su trabajo.”
miércoles	04/11/2022	Gerente	Uso de herramientas de detección evaluación y planificación de riesgos en materia de seguridad y salud ocupacional	“Nosotros siempre hemos seguido este proceso desde 2010 ya que la plantilla era muy amplia y se debía controlar aquello, inclusive en 2020 y 2021 lo hicimos. Para 2022 cambiamos de proveedor de este servicio de evaluación y le entregamos la información del 2019, 2020 y 2021 para que el replantee este proceso pero hasta el día de hoy no nos ha dado respuesta ni nos ha devuelto los documentos aunque nosotros tampoco hemos insistido el ello. Nosotros si llevamos presente todos los riesgos que pueden ocurrir.”
jueves	05/11/2022	Gerente	Realización de los presupuestos 2020 y 2021	“Los presupuestos nos disponemos a realizarlos desde diciembre consultando la información con área financiera y ayudándonos con un asesor externo que hace las proyecciones necesarias, luego las validamos como equipo y se realizan los ajustes necesarios para tener una efectiva herramienta de gestión. Además se hace seguimiento mensual de los rubros, este documento solo lo mantengo yo en digital y es una herramienta indispensable la cual no se puede tener acceso fácilmente.”

UCUENCA

lunes	28/11/22	Gerente	Realización del Plan Estratégico 2019	<p>“El plan estratégico era nuestra piedra fundamental para convertir a la empresa en una de las más competitivas en el mercado grafico por ello se desarrolló por varios meses con mi persona y un equipo de expertos, objetivos, metas, indicadores y responsables sin embargo la pandemia fue algo tan imprevisto que todo lo planificado quedo en nada, tuvimos que recortar personal y hacer más pequeña la estructura de la empresa para poder sobrevivir. Técnicamente el plan quedo vigente y en 2021 se trató de continuar con aquello pero ya no se pudo ni actualizarlo ni modificarlo ya que el entorno de finales de 2019 a 2021 cambio completamente y se debía realizar nuevos estudios para modificar las metas y todo lo demás, pero la falta de recursos ya no nos permitió contratar personal que pueda ayudarme a hacer una nueva planificación, esperemos que para inicios del 2023 podamos definir nuevos objetivos y hacer que la empresa crezca.”</p>
-------	----------	---------	---------------------------------------	---

Bitácora de Entrevista				Nro.2
Empresa:		Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda.		
Área:		Financiera		
Lugar		Oficina Administrativa		
Día	Fecha	Sujeto	Elemento a Evaluar	Información obtenida
lunes	07/11/2022	Contadora	Archivo	“El archivo del 2020 se encuentra así porque no hemos tenido tiempo de ordenarlo y archivarlo, mientras que el del 2021 se encuentra en la sala de reuniones, las firmas de realizado, autorizado y revisado no las tienen todos los documentos porque nosotras mismas hacemos el trabajo, revisamos que esté bien y autorizamos en el caso que sea necesario, ya cuando se necesita la autorización de la jefa a veces también se omite por agilizar el trabajo y porque ella confía en nosotros al cien por ciento. El archivo del 2020 se encuentra incompleto y mezclado porque eso fue lo que nos dejó la otra contadora, ya que yo trabajo desde el 2021 como contadora, antes era auxiliar contable”
lunes	07/11/2022	Contadora	Archivo	“Nosotros ya venimos trabajando cinco años con los mismos proveedores, y muchos de ellos tienen insumos eco amigables, tenemos proformas para constatar que los mismos sean eco amigables aunque hay que tener en cuenta que también tienen costos más elevados.”
lunes	07/11/2022	Contadora	Proveedores ecológicos	“Los proveedores que manejamos en el 2020 y 2021 son los mismos, algunos de ellos tienen certificaciones ISO”

UCUENCA

martes	08/11/2022	Contadora	Equipo de mantenimiento	“Nosotros no nos manejamos con un equipo de mantenimiento de planta, más que nada porque no disponemos de los recursos necesarios para hacerlo, sin embargo tenemos contratos con proveedores para el mantenimiento preventivo de las maquinarias”
martes	08/11/2022	Contadora	Planes de Back up	“En el 2019 se planificaron los back up, sin embargo nunca se puso en ejecución, la verdad no sabría decirle por qué pero simplemente quedo en el plan y nada más, por lo que cuando falta alguien sobre todo de producción nos quedamos parados ya que es muy difícil encontrar a alguien que sepa manejar la maquinaria”
jueves	10/11/2022	Gerente General	Planes de Metas financieras	“En el año 2020 vivimos una época muy difícil y no hemos tenido tiempo para revisar y modificar la planificación, sobre todo a largo plazo, por lo que se decidió mantenerla y tratar de cumplir con esas metas. La mayoría de las metas no se han logrado en el 2021 por la lenta recuperación del mercado de artes gráficas.”

Bitácora de Entrevista				Nro. 3
Empresa:		Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda.		
Área:		Comercial		
Lugar		Oficina Comercial y Contable		
Día	Fecha	Sujeto	Elemento a Evaluar	Información obtenida
lunes	14/11/2022	Coordinadora de Ventas	Programa de visitas y negociaciones con clientes	“Los programas de visitas y negociaciones con los clientes se cumplían de forma obligatoria cuando teníamos jefa de ventas, pero cuando se recortó el personal se dejó de hacer, mis funciones ahora mismo son cotizaciones, asesorías, atención al cliente y coordinación entre los pedidos de los clientes y producción. La visita a clientes no se hace a menos que amerite, pero si algún cliente desea agendar una cita, se prepara una visita de acuerdo a sus necesidades, claramente no dentro de un programa”
lunes	14/11/2022	Coordinadora de Ventas	Clientes Frecuentes	“Una lista de clientes frecuentes en si no la tenemos, pero a través de la experiencia dentro de la empresa ya sabemos cuáles son nuestros clientes frecuentes, tenemos a Induglob, Lácteos San Pablo, Agrota, Agrosad y Azende.”
martes	15/11/2022	Coordinadora de Ventas	Capacitación de Generación y llenado de OP	“Recuerdo que a mí me toco en el año 2021 realizar las capacitaciones a las personas que en ese entonces estaban encargadas del llenado de OP, estas las coordinamos conjuntamente con la empresa desarrolladora del sistema cotizador, se realizaba 2 horas

UCUENCA

				los viernes de cada mes, y yo llevaba los registros en ese año, los del año 2020 no se los encuentro, me imagino que la anterior jefa de ventas las archivo en algún lugar difícil de encontrar”
martes	15/11/2022	Coordinadora de Ventas	Proceso de generación de OP y cotización nuevos productos	“El proceso de cotización de los nuevos productos empieza por la recepción, ahí se verifica si es un producto de impresión o no, en caso de no serlo se recopilan los datos y se crea una nueva orden de producción esta se ingresa a la base de datos para que el sistema realice la nueva cotización. Luego de eso yo como vendedora en ese caso tengo que modificar la cotización según las especificaciones del cliente, luego añado dicha información al sistema cotizador, posteriormente tengo que incluir los elementos necesarios de la materia prima y nuevamente las pongo en el cotizador. Luego de ingresar todos estos datos el sistema me lanza las cotizaciones, y estas son entregadas al cliente, este tiene que aceptar o no contactar para negociar precios, una vez llegado a un acuerdo se procede a la verificación de datos en el cotizador, y posteriormente yo como coordinadora comercial verificar dichos datos. Una vez verificado, se coordina el diseño preliminar conjuntamente con el área de diseño, quienes generan pruebas de color para luego entrégaselas al cliente, una vez

UCUENCA

				el cliente las reciba tiene que aceptar o aclarar fallas, en caso de que acepte se genera en el sistema la orden de producción las mismas que son receptadas por el área de diseño”
martes	15/11/2022	Coordinadora de Ventas	Proceso de generación de OP y cotización reimpresiones	<p>“En lo que refiere a la reimpresión es más sencillo ya que son trabajos que ya se han realizado, por lo tanto la parte de diseño ya no es necesaria. Primeramente el cliente nos contacta, confirmamos si es una reimpresión y procedemos a buscar en el sistema la orden de producción que ya se realizó anteriormente, luego en base a esa orden se crea una nueva, se cotiza en el sistema, manualmente se modifican los elementos que sean necesarios, ya que siempre hay cosas aunque sean pequeñas que el cliente quiere cambiar. también se repite el proceso de insertar los elementos de materia prima que se necesitan, luego de todo eso el cotizador lanza la información, así mismo se la envía al cliente, este acepta o se negocia los precios y una vez llegado a un acuerdo se genera la orden de producción en el sistema, esta orden de producción pasa a producción directamente, si en producción no están claros los parámetros entonces se realiza consulta en el cotizador para confirmar datos. Y una vez confirmados se empieza ya la parte productiva”</p>

UCUENCA

miércoles	16/11/2022	Coordinadora de ventas	Ordenes de Trabajo (Ventas)	<p>“El sistema no se encuentra totalmente automatizado, por lo tanto dificulta mi trabajo. Yo envío las especificaciones y costos a mi compañera de diseño y ella se encarga de verificar tanto la prueba de color como los costos que yo he enviado. A veces omito un proceso porque tengo demasiado trabajo, a veces en cartera, diseño y ventas. Los clientes a veces no aclaran bien como quieren que el producto quede al final, y tengo que explicarle todo al cliente, entonces a veces se omiten cosas que quiere el cliente y hay errores en las proformas. Lo ideal es que no exista ninguna orden de producción anulada, pero si al menos estuviera por debajo del 3% estaríamos hablando que el cotizador es eficiente”</p>
miércoles	16/11/2022	Contadora	Ordenes de Trabajo (Ventas)	<p>“Para medir cómo se están llevando a cabo las ventas se utilizan las órdenes de trabajo anuladas mediante reportes del sistema cotizador. Nosotros nos manejamos con una pasante y 3 freelancers, no se ve necesario contratar a alguien de planta porque no hay muchas ventas, y los diseñadores no les gusta desempeñar otras funciones. Los free lancers cometen errores a pesar de que ya conocen la empresa e incluso uno de ellos trabajaba aquí”</p>
Miércoles	16/11/2022	Coordinadora de ventas	Ventas y metas de ventas	<p>“Las ventas no se pueden aumentar debido a que yo necesito estar tanto en producción en la parte de</p>

UCUENCA

				terminados, diseño con maquetas y verificación de datos, y ventas atendiendo a clientes y haciendo visitas. La mayoría de los clientes los manejo mediante watts app, el 90%, el 5% por mail y el 5% por visitas personales a los clientes. También manejo lo que es cartera, hay clientes que se atrasan en los pagos y se tiene que ir a tocar las puertas para que paguen, entonces eso también implica que tenga que salir de la empresa. En el 2020 la mayoría de las metas no se cumplieron por la pandemia, y la reducción del personal”
miércoles	16/11/2022	Coordinadora de ventas	Clientes	“Desde el 2020 no se realiza un análisis ni conteo de clientes nuevos, esto debido a que se nos asignaron más funciones, sin embargo con los datos del sistema se podría calcular, lo clientes frecuentes son los que tienen más de 1 OT por trimestre, mientras que los clientes nuevos los que tienen 1 OT cada trimestre. No se ha realizado planes para captar clientes por lo que yo tengo que tratar de gestionar y buscar clientes nuevos a mi manera”
miércoles	16/11/2022	Gerente General	Clientes	“La competencia en los últimos años, sobre todo el año anterior, de pequeñas empresas que ofrecen menores costos, ha crecido muchísimo, y nosotros no podemos realizar trabajos cortos ya que eso implica uso de maquinaria, de mano de obra, de materiales, que no cubre ni alcanza a competir con los costos que la competencia ofrece. Por

UCUENCA

				otro lado la fidelidad de los clientes es muy poca, hemos perdido muchísimos clientes el último año y solo recuperamos uno que regresó por la calidad de nuestros productos, sin embargo la mayoría de los clientes buscan costos bajos”
jueves	17/11/2022	Gerente General	Pérdida de clientes	“tras la pandemia perdimos muchos clientes, y también está el tema del jefe de comercial que se nos llevó información muy importante, eso en el año 2020. Ya desde ese año empezamos a recortar personal, sin embargo creo que en el 2021 fue en donde ya se decidió recortar la parte operativa casi en un 80% o 90%, quedando 10 personas para el manejo de todas las funciones, vivimos una crisis económica interna, y sobre todo de liquidez que no nos permite contratar más personal, a menos que las ventas aumenten. De hecho al tener menos personal vendemos menos, ya que comercial quedó solo una encargada que tiene que estar buscando clientes y ayudando a diseño y producción”

Bitácora de Entrevista				Nro. 4
Empresa:		Empresa Industrial Grafica Cía. Ltda.		
Área:		Diseño		
Lugar		Oficina Comercial y Contable		
Día	Fecha	Sujeto	Elemento a Evaluar	Información obtenida
Lunes	7/11/2022	Coordinadora Comercial	Pruebas de color	“No tenemos registros de pruebas de color, pero los archivos físicos los tiene el encargado de bodega, en cuanto a lo que se refiere a las pruebas de color realizadas mediante whats app o mail no se tiene un archivo ni digital ni físico, esto porque como estamos cargados de trabajo no se los puede llevar ni registrar.”
Jueves	10/11/2022	Diseñadora	Calendario de actividades	“En realidad supuestamente deberíamos tener un calendario de actividades para el departamento de diseño, de hecho la planificación diaria si existe pero solamente para el departamento productivo. Nosotros en comercial y diseño tenemos tiempo para realizar y programar actividades diarias sobre todo porque trabajamos con freelancers en la mayoría de los trabajos de diseño y no se puede planificar adecuadamente”
Viernes	11/11/2022	Diseñadora	Perfiles de Órdenes de Producción	“Tengo entendido que desde febrero del 2021 se comenzó a trabajar con proveedores externos. Yo sigo aprendiendo porque no todos los trabajos son iguales, los compañeros de producción y comercial me ayudan a realizar mi trabajo y así es más fácil de cumplir con las

UCUENCA

				especificaciones del cliente. Yo trabajo aquí desde hace 6 meses y soy pasante, actualmente trabajamos 3 diseñadores externos y mi persona. Los problemas se dan por falta de comunicación con Producción y Clientes, a más de que a los diseñadores externos nadie los controla por lo que cometen errores y ellos los rectifican sin tomar en cuenta el retraso en la producción que provocan”
Viernes	11/11/2022	Gerente General	Perfiles de Ordenes de Producción	“Lo ideal es que haya un solo perfil de diseño para cada orden de producción, sin embargo existen errores, tanto de planta como de los contratos externos, los de planta porque la diseñadora es pasante y aún sigue aprendiendo, y los free lancers a pesar que ya trabajaron aquí cometen errores por falta de comunicación con comercial y producción ya que los clientes muchas veces reajustan los diseños que solicitan. Ellos se comunican a través de whatsapp por llamada o por mensaje. Con los clientes se comunican por correo o whatsapp para enviar las pruebas de color y ellos los aprueben sin embargo ciertas ocasiones es necesario rediseñar...”
Viernes	11/11/2022	Operador de Troqueladora	Perfiles de Ordenes de Producción	“Los retrasos que nosotros hemos visto se dan en diseño, no con la compañera de planta, de hecho se cometen muy pocos errores con ella, para mí el problema es la comunicación con los diseñadores externos, a pesar que ellos llaman para consultar

UCUENCA

				dudas, no es lo mismo que trabajar con alguien y explicarle cómo funcionan las máquinas, y como ellos no lo saben, existen errores que retrasan la producción”
Viernes	11/11/2022	Contadora	Perfiles de Ordenes de Producción	“Nosotros no manejamos con free lances, y es imposible para nosotros en este momento contratar diseñadores de planta, más que nada porque en medio día se acabaría todo el trabajo y nos costaría más tener alguien de planta que contratar free lancers, a más de que hay trabajos que los acabarían en 3 horas. Los diseñadores son muy especiales y no les gusta realizar trabajos que no sea solo diseño. Los free lancers si cometen errores pero ellos son conscientes de los mismos y nos arreglan los trabajos.”
Viernes	11/11/2022	Contadora	Equipos de Diseño	“a finales del 2020 se recortó prácticamente todo el equipo de diseño, estábamos con problemas de liquidez, y la parte de diseño no cubría todo el gasto que generaba. Por lo tanto no todos los equipos de computación se los tiene en desuso.”

Bitácora de Entrevistas				Nro. 5
Empresa:		Empresa Industrial Gráfica Cía. Ltda.		
Área:		Producción		
Lugar		Planta de Producción		
Día	Fecha	Sujeto	Elemento a Evaluar	Información obtenida
martes	15/11/2022	Gerente General	Cronograma de actividades de planta	<p>“El cronograma lo realizo yo todas las tardes a las 17h00 justo después de que se termina la jornada, coordino con diseño y comercial sobre los próximos pedidos y los plasmo en la pizarra que la disponemos justo a toda visibilidad de los operarios.</p> <p>Al terminar les envié una foto al whatsapp para que los empleados revisen sus asignaciones para el día siguiente. Esta herramienta la realizamos desde antes del 2011 inclusive, cuando llegué a la empresa el anterior gerente ya lo hacía, me pareció muy útil así que lo conservamos hasta ahora.”</p>
miércoles	16/11/2022	Operador de Bodegas	Reportes de problemas en la producción	<p>“Nunca hemos registrado los problemas en algún documento ya que sería demasiado tardado. Ya que estamos cerca y la gerente es accesible, se puede ir directamente con ella para avisar cualquier problema que tengamos al momento de producir. Aunque ciertas veces cuando no está ella le preguntamos al área comercial o al área financiera ya que ellos tienen cierto nivel de conocimientos para ciertos problemas, pero cuando son problemas complejos la única que puede solucionarlos es la gerente y mientras ella no de la solución esto</p>

UCUENCA

				se mantiene parado. Se usa frecuentemente whatsapp para estar en contacto pero no siempre responde o responde tarde. Sería más eficiente tener a un encargado en producción que esté presente siempre para poder agilizar la solución de estos problemas.”
martes	17/11/2022	Operador de Troquelado	Cronograma de planificación de actividades	<p>“La orden de impresión es un elemento de planificación que realiza la gerente antes de cerrar la empresa cerca de las 17h00, ella revisa la cola de impresión que queda por hacer y escribe en el pizarrón todas las órdenes de producción que debemos realizar para el día siguiente, esta se ha implementado desde que llegué aquí hace doce años y pues mencionan que siempre se ha realizado esta planificación para mantenernos informados.</p> <p>Además de escribir y dejarlo aquí todo el día, nos envía una foto al whatsapp para poder revisarlo en la noche y estar atentos. Es bastante útil saber que se debe hacer y así estar mejor organizados.”</p>
miércoles	18/11/2022	Operador de Bodegas	Mantenimientos a la maquinaria	<p>“En 2020 dentro del área productiva existía encargado de planta para realizar mantenimiento preventivo, él se encargaba principalmente de hacer la limpieza de rodillos, calibrar las máquinas y reemplazar piezas que a veces se desajustan por la naturaleza de la máquina, sin embargo esta persona abandonó la empresa a finales del 2020 por el recorte de personal debido a la crisis de la pandemia, luego de ello solo se optó por hacer mantenimientos correctivos, arreglar las máquinas cuando estas no mismo podían</p>

UCUENCA

				operar y las limpiezas se hacen menos frecuentes, a veces mi compañero de prensa debe limpiar por su cuenta para poder operar pero es muy tardado hacer este proceso solamente una persona. Ahora una empresa externa le da mantenimiento como es de Quito se demora en venir hasta acá varios días, por lo que en 2021 si existe varios parones por esperar hasta que estén operativas las máquinas.”
jueves	17/11/2022	Operario de Prensa	Controles aplicados al proceso productivo	<p>“Los controles que aplico en mi trabajo son verificar la medida de la tinta y el agua, la calibración de la máquina, la limpieza de los rodillos y verificar si las especificaciones de la orden de producción coinciden con el perfil enviado por diseño.</p> <p>No dispongo un registro documental de estos controles sin embargo hasta 2020 si lo realizaba ya que se disponía de personal, yo tenía a mi cargo un operario que mientras se calibraba y preparaba la máquina yo en una Tablet registraba este proceso sin embargo debido a la reestructuración este proceso de registro ya no se hace. Esta información se registraba en un drive que financiero debe gestionar, no sé cómo acceder a ese archivo actualmente.</p> <p>Los controles que aplico son debido a que diseño no siempre crea los perfiles correctamente y un error de ellos puede llevar a que la prensa no imprima si sus medidas o tono de color es incorrecto, antes podía ir directamente a diseño a preguntar sobre los tonos de color ya que había una persona ahí pero ahora como estos son externalizados no</p>

UCUENCA

				<p>basta con enviar una foto para que valide los colores, la foto y la realidad son muy diferentes al menos en estos productos.</p> <p>Además ir a pedir los perfiles para calibrar las maquinas toma tiempo, preferiría que estuvieran subidas en una nube que permite bajarlas rápidamente.”</p>
jueves	18/11/2022	Operario de Corte	Controles aplicados al proceso productivo	<p>“El único control que aplico aquí es verificar la orden de producción y revisar si el despacho de materia prima es correcto, ciertas veces es erróneo ya que diseño no avisa enseguida los cambios que pueden sufrir las órdenes, por lo que bodegas puede despachar mal y yo cortar en exceso o un material incorrecto.</p> <p>El área de diseño tiene problemas con nosotros ya que no preguntan o se comunican eficientemente, sus errores en tamaños por ejemplo pueden causar muchos desperdicios, principalmente en lo que es portadas y editoriales.”</p>
jueves	18/11/2022	Operario de Troquelado	Controles aplicados al proceso productivo	<p>“Me aplico en controles de terminados de trabajo para verificar con los otros departamentos la orden de producción esté bien realizada. En mi área los retrasos se dan por los otros procesos que existen antes de este ya que diseño puede llegar a equivocarse en las medidas o los colores y hay que esperar a que se ajusten para continuar, esto es como una cadena donde si un proceso no está, el siguiente se para completamente.”</p>
jueves	18/11/2022	Operario de Terminados	Controles aplicados al proceso productivo	<p>“Uno de los controles que debo realizar es verificar que los terminados se hagan exactamente igual a la muestra, esta muestra la</p>

UCUENCA

				realiza la operadora que tiene más experiencia ya que solo ella sabe cómo armar, cuando ella no está o le solicitan ir a otro lado no podemos obtener la muestra y eso hace que no podamos continuar, diseñó quien conoce su forma ya que ellos la gran deberían enviar las muestras para nosotros no caer en tiempo muerto.”
jueves	18/11/2022	Operario de Bodegas	Controles aplicados al proceso productivo	“Yo debo aplicar varios controles, desde el registro de materia prima ingresada hasta su salida, despachos pero la que estos últimos meses he realizado es el recálculo de las medidas y despachos de materia prima, normalmente comercial lo hace pero no siempre es correcto ya que los clientes establecen otros requisitos pero diseño no avisa a comercial estas actualizaciones, por lo que comercial emite una orden errónea y yo puedo llegar a despachar mal, por ello verificó que este correcto llamando al externo de diseño y ahí proceso a despachar la materia prima.”
lunes	21/11/2022	Operario de Bodegas	Control de desperdicios	“Cerca de la máquina de troquel se ubican los desperdicios, estos se controlan por fichas de egreso, cuando se llena se pesa estos desperdicios y se los valora para después venderlos a una recicladora”
lunes	21/11/2022	Contadora	Variación de los costes de Materia Prima (MP)	“La variación del costo de papel se vio en mayor medida en la pandemia ya que los proveedores no pudieron importar lo que causó desabastecimiento en nuestras líneas de logística, se buscó abastecer con producción nacional con empresas de la costa y otras imprentas en Quito ya que ahí están las más importantes sin embargo sus

UCUENCA

				<p>costos eran muy altos. Las placas las buscamos con una empresa de aquí de Cuenca que nos pudo ayudar con ello y la tinta no hubo mayor problema en su disponibilidad sin embargo si subió su precio. Debido a que la empresa ya no vendía como antes ya no se podía stockear los inventarios para tenerlos disponibles en cualquier momento, para aguardar la liquidez se tuvo que abandonar ese manejo de inventarios y solamente pedir las materias primas necesarias para cada orden de producción. Cada pedido de materia prima podría tardar hasta 5 días en llegar.”</p>
--	--	--	--	---

UCUENCA

Anexo D31

Pruebas de Color Aprobadas por los Clientes de Marzo del 2020



Nota: Foto de la última prueba de color a FIORE GELATO del 13 de marzo del 2020