



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CPA.**

**TEMA: “Auditoría de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de
PARECO Cía. Ltda., en el primer semestre del año 2012.”**

AUTORA: Verónica Cunalata

TUTOR: Dr. Paúl Ortiz

AMBATO – ECUADOR

2014

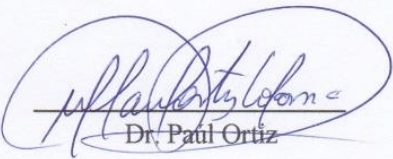
:

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Paúl Ortiz en calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE PARECO Cía. Ltda., EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012”**, desarrollado por la Señorita Jimena Verónica Cunalata Tipantasi, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Tesis de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación de la misma ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo de la facultad.

Ambato, Marzo 2014



Dr. Paul Ortiz

EL TUTOR

AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN

Yo, Jimena Verónica Cunalata Tipantasi, con C.I. 180435576-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de grado: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE PARECO Cía. Ltda., EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

Ambato, Marzo 2014



Jimena Verónica Cunalata Tipantasi

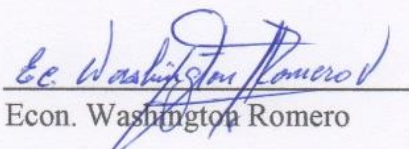


AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal de Grado, una vez revisado aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE PARECO Cía. Ltda., EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012”**, desarrollado por la Señorita Jimena Verónica Cunalata Tipantasi, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, el mismo que gradúa de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo 2014

Para constancia firma:

 Econ. Washington Romero	 Dr. Fabián Mera
PROFESOR CALIFICADOR	PROFESOR CALIFICADOR
 Econ. Mg. Diego Proaño C.	
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	

DEDICATORIA

Con amor:

A DIOS por ser el ejemplo de vida, **A MIS PADRES** por demostrarme que no hay nada que temer en la vida, sólo hay que entenderla, **A TODA MI FAMILIA** por su apoyo moral brindado en mi carrera estudiantil, **A TODOS** y cada uno de los que me brindaron la oportunidad de aprender de ellos.

AGRADECIMIENTO

La medida de la vida humana es el hombre yendo más allá de sí mismo, y esto se consigue gracias a la ayuda de las otras personas; es por ello mi agradecimiento a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de manera especial al Dr. Paúl Ortiz por su ayuda y paciencia brindada para el desarrollo de la presente investigación, y así como al personal de *PARECO Cía. Ltda.*, por brindarme la colaboración necesaria.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación con el tema “**Auditoría de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de PARECO Cía. Ltda., en el primer semestre del año 2012**”, tiene como objetivo primordial proponer soluciones y recomendaciones que le permita mejorar la rentabilidad de la compañía a través de la Auditoría de Gestión.

Durante el proceso productivo de *PARECO Cía. Ltda.*, se presentan varios factores que han ido afectando la rentabilidad, es por ello la necesidad imperiosa de una herramienta de control, seguimiento y manejo de todos los recursos que intervienen en el proceso productivo, factores importantes que se considera para la realización de una Auditoría de Gestión en el proceso productivo.

Con su desarrollo se enfocan en cada una de las áreas que intervienen en el proceso productivo, de manera que se evidencien las falencias a través de procedimientos definidos para aplicar los correctivos oportunos, llegando a controlarse todo el proceso productivo; no dejando de lado el factor económico ya que con una mejora en el proceso productivo, se minimizan los recursos que intervienen en el mismo, lo que conlleva a un ahorro económico.

Cabe indicar que la Auditoría de Gestión se realiza con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en todas las áreas del proceso productivo de PARECO Cía. Ltda., y verificar el cumplimiento de los objetivos fijados por área o proceso, es por esta razón que conscientes de la necesidad de la Auditoría de Gestión en el proceso productivo, como un elemento vital para la Gerencia, se desarrollara la misma porque detecta los factores que han ido afectando la rentabilidad, las áreas o área crítica, utilizando durante la investigación los procedimientos adecuados, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc., se podrá formar una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía del proceso productivo, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	4
EL PROBLEMA	4
1.1. TEMA	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.1.1. Contexto macro.....	4
1.2.1.2. Contexto Meso.....	7
1.2.1.3. Contexto Micro.....	9
1.2.2. Análisis Crítico.....	12
1.2.2.1. Árbol de problemas.....	12
1.2.2.2. Relación Causa-Efecto.....	13
1.2.3. Prognosis	15
1.2.4. Formulación del problema.....	16
1.2.5. Preguntas directrices.....	17
1.2.6. Delimitación	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	17

1.4. OBJETIVOS	19
1.4.1. Objetivo general	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
CAPÍTULO 2	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	20
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	23
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	25
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES	30
2.4.1. Superordinación de Variables.....	30
2.4.2. Subordinación de Variables.....	31
2.4.2.1. AUDITORÍA	32
2.4.2.1. AUDITORÍA FINANCIERA.....	33
2.3.2.3. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	34
2.3.2.4. AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	41
2.3.2.4.1. Antecedentes y Definición.....	41
2.3.2.4.2. Alcance	45
2.3.2.4.3. Objetivos.....	47
2.3.2.4.4. Elementos.....	49
2.3.2.4.5. Fases.....	51
2.3.2.4.6. Indicadores.....	57
2.3.2.5. GESTIÓN FINANCIERA	62
2.3.2.6. ANÁLISIS FINANCIERO.....	63
2.3.2.7. INDICADORES FINANCIEROS	67

2.3.2.8.	RENTABILIDAD.....	68
2.3.2.8.1.	Concepto.....	68
2.3.2.8.2.	Importancia.....	69
2.3.2.8.3.	Clasificación.....	70
2.3.2.8.4.	Indicadores.....	72
2.3.2.8.5.	Estrategias.....	75
2.4.	HIPÓTESIS.....	77
2.5.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	77
CAPÍTULO 3.....		78
METODOLOGÍA.....		78
3.1.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
3.1.1.	De Campo.....	78
3.1.2.	Bibliográfica-Documental.....	79
3.2.	NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
3.2.1.	Exploratoria.....	80
3.2.2.	Descriptiva.....	81
3.3.	POBLACIÓN O MUESTRA.....	82
3.3.1.	Población.....	82
3.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	84
3.4.1.	Operacionalización de la Variable Independiente.....	84
3.4.1.	Operacionalización de la Variable Dependiente.....	85
3.5.	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	86
3.5.1.	Plan de recolección de la información.....	86
3.6.	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	87

CAPÍTULO 4.....	90
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	90
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	90
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS	105
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	106
CAPÍTULO 5	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
5.1. CONCLUSIONES	111
5.2. RECOMENDACIONES	112
CAPÍTULO 6.....	114
PROPUESTA.....	114
6.1. DATOS INFORMATIVOS	114
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	116
6.3. JUSTIFICACIÓN	117
6.4. OBJETIVOS	118
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	119
6.6. FUNDAMENTACIÓN	120
6.7. METODOLOGÍA	148
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	235
BIBLIOGRAFÍA.....	236
ANEXOS.....	239

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Costo y Utilidades 2011	10
Gráfico N° 2. Costo y Utilidades 2012	11
Gráfico N° 3. Árbol de problemas	12
Gráfico N° 4. Superordinación de Variables	30
Gráfico N° 5. Subordinación de Variables.....	31
Gráfico N° 6. Procesos de la Auditoría de Gestión.....	57
Gráfico N° 7. Modelo de la representación gráfica	89
Gráfico N° 8. Manuales de procesos.....	91
Gráfico N° 9. Descripción de puestos.....	92
Gráfico N° 10. Planes de capacitaciones	93
Gráfico N° 11. Cumplimiento de objetivos y metas	94
Gráfico N° 12. Control de actividades.....	95
Gráfico N° 13. Maquinaria y herramientas	96
Gráfico N° 14. Estudio de tiempos y movimientos	97
Gráfico N° 15. Control de desperdicios	98
Gráfico N° 16. Rentabilidad.....	99
Gráfico N° 17. Tiempos en tareas.....	100
Gráfico N° 18. Control en el ámbito productivo.....	101
Gráfico N° 19. Alcance de la Auditoría de Gestión.....	102
Gráfico N° 20. Auditoría de Gestión	103
Gráfico N° 21. Beneficios de la Auditoría de Gestión.....	104
Gráfico N° 22. Verificación de la hipótesis	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Características entre La Auditoría Administrativa y Financiera	36
Tabla N° 2. Aspectos entre Auditoría Administrativa y Financiera	39
Tabla N° 3. Población	83
Tabla N° 4. Variable Independiente: Auditoría de Gestión	84
Tabla N° 5. Variable Dependiente: Rentabilidad.....	85
Tabla N° 6. Modelo de la tabulación de encuestas	88
Tabla N° 7. Manuales de procesos.....	91
Tabla N° 8. Descripción de puestos	92
Tabla N° 9. Planes de capacitaciones.....	93
Tabla N° 10. Cumplimiento de objetivos y metas	94
Tabla N° 11. Control de actividades	95
Tabla N° 12. Maquinaria y herramientas	96
Tabla N° 13. Estudio de tiempos y movimientos.....	97
Tabla N° 14. Control de desperdicios	98
Tabla N° 15. Rentabilidad.....	99
Tabla N° 16. Tiempos en tareas	100
Tabla N° 17. Control en el ámbito productivo.....	101
Tabla N° 18. Alcance de la Auditoría de Gestión	102
Tabla N° 19. Auditoría de Gestión.....	103
Tabla N° 20- Beneficios de la Auditoría de Gestión.....	104
Tabla N° 21. Cuadro de contingencias.....	107
Tabla N° 22. Frecuencia Esperada	109
Tabla N° 23. Calculo del Chi-Cuadrado	110
Tabla N° 24. Presupuesto de la Propuesta	115
Tabla N° 25. Simbología.....	138
Tabla N° 26. Matriz de Riesgo y Confianza	144
Tabla N° 27. Plan de Auditoría de Gestión.....	148
Tabla N° 28. Formato Visitas a las instalaciones.....	154

Tabla N° 29. Formato Entrevista con el Gerente	154
Tabla N° 30. Formato Entrevista con el Jefe de Producción	155
Tabla N° 31. Formato Entrevista con el Jefe de Bodega	155
Tabla N° 32. Formato de Recopilación de la información	156
Tabla N° 33. Formato de la Verificación de la Información.....	156
Tabla N° 34. Flujo de las actividades de la Fase I	157
Tabla N° 35. Memorándum de la Planificación.....	169
Tabla N° 36. Programa de Auditoría de la Fase de Planificación.....	171
Tabla N° 37. Formato del Cuestionario de Control	172
Tabla N° 38. Formato de la Matriz de Ponderación	173
Tabla N° 39. Formato de la Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza	174
Tabla N° 40. Formato de la Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza	175
Tabla N° 41. Formato de la Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza	176
Tabla N° 42. Flujo de las actividades de la Fase II.....	177
Tabla N° 43. Programa de Auditoría-Área de Diseño	178
Tabla N° 44. Programa de Auditoría-Área de Gestión de Inventario	179
Tabla N° 45. Programa de Auditoría-Área de Construcción Fibra.....	180
Tabla N° 46. Programa de Auditoría-Área de Construcción Estructura.....	181
Tabla N° 47. Programa de Auditoría-Área de Forrado Interior	182
Tabla N° 48. Programa de Auditoría-Área de Forrado Exterior.....	183
Tabla N° 49. Programa de Auditoría-Área de Pintura.....	184
Tabla N° 50. Programa de Auditoría-Área de Terminado Interior	185
Tabla N° 51. Programa de Auditoría-Área de Terminado Exterior	186
Tabla N° 52. Evaluación de Riesgo-Área de Diseño	187
Tabla N° 53. Evaluación de Riesgo-Área de Gestión de Inventario.....	187
Tabla N° 54. Evaluación de Riesgo-Área de Construcción Fibra.....	188
Tabla N° 55. Evaluación de Riesgo-Área de Construcción Estructura.....	188
Tabla N° 56. Evaluación de Riesgo-Área de Forrado Interior.....	189
Tabla N° 57. Evaluación de Riesgo-Área de Forrado Exterior.....	189
Tabla N° 58. Evaluación de Riesgo-Área de Pintura.....	190

Tabla N° 59. Evaluación de Riesgo-Área de Forrado Interior.....	190
Tabla N° 60. Evaluación de Riesgo-Área de Terminado Exterior.....	191
Tabla N° 61. Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza	192
Tabla N° 62. Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza	193
Tabla N° 63. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 1	194
Tabla N° 64. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 2	195
Tabla N° 65. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 3	196
Tabla N° 66. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 4	197
Tabla N° 67. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 5	198
Tabla N° 68. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 6	199
Tabla N° 69. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 7	200
Tabla N° 70. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 8	201
Tabla N° 71. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 9	202
Tabla N° 72. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 10	203
Tabla N° 73. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 11	204
Tabla N° 74. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 12	205
Tabla N° 75. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 13	206
Tabla N° 76. Hoja de Hallazgo 1- Capacitación del personal.....	209
Tabla N° 77. Hoja de Hallazgo 2-Sobrecarga laboral.....	210
Tabla N° 78. Hoja de Hallazgo 3- Incumplimiento de horas laborables	211
Tabla N° 79. Hoja de Hallazgo 4- Desperdicios de materia prima e insumos.....	212
Tabla N° 80. Hoja de Hallazgo 5-Reajustes	213
Tabla N° 81. Hoja de Hallazgo 6- Ordenes de producción retrasada	214
Tabla N° 82. Indicador de la Economía.....	215
Tabla N° 83. Indicador de la Eficacia	216
Tabla N° 84. Indicador de la Eficiencia.....	217
Tabla N° 85. Indicadores de Rentabilidad	218
Tabla N° 86. Indicadores de Auditoría recomendados	234
Tabla N° 87. Matriz de Evaluación.....	235

INTRODUCCIÓN

Los procesos ineficaces y costosos en la producción de *PARECO Cía. Ltda.*, ha venido generando una serie de inconvenientes desde años atrás los mismos que han afectado el ámbito administrativo, productivo y económico de la compañía, todo esto se debe a la falta de control en las áreas de producción, a los desperdicios de todos los recursos y al incumplimiento de los objetivos planteados y otros aspectos operativos de la compañía.

Creando en la ayuda que representa la Auditoría de Gestión para la Gerencia, se realizó una evaluación a cada una de las áreas del proceso productivo, utilizando métodos y técnicas que lograron en forma objetiva identificar las áreas críticas, y las razones del porqué se está originando una disminución en la rentabilidad.

Esta investigación se realiza con el fin de conservar un saludable dinamismo en *PARECO Cía. Ltda.*, el que permitirá alcanzar los objetivos y metas planteadas, es por esto que se ha desarrollado los siguientes capítulos.

El Capítulo 1.- El primer paso dentro del eslabón de la presente investigación es la identificación del problema, el mismo que no se puede resolverse automáticamente sino que requiere de una investigación conceptual y empírica.

En este capítulo incluye también la contextualización a nivel del Ecuador, de la provincia de Tungurahua y como eje principal de *PARECO Cía. Ltda.*, así como sus causas, efectos y su relación, el qué pasaría de seguir con el problema y no encontrar solución, otro aspecto que se considera dentro del capítulo 1 es que para toda investigación es necesario justificar las razones que han motivado el estudio, el propósito definido que debe ser lo suficientemente fuerte para que se justifique la realización de la presente investigación, las interrogantes de la investigación que pueden ser preferiblemente siempre bien precisas, los objetivos que no es otra cosa que el enunciado que expresa el resultado al que se espera alcanzar mediante el proceso investigativo.

El Capítulo 2.- Abarca los aspectos fundamentales que se deben cubrir con el marco teórico de los cuales son los antecedentes de la investigación, pues conocer la evolución de lo que estamos investigando nos facilita la comprensión, fundamento o bases teóricas y es nuestra obligación revisar todos los estudios similares que se hayan realizado al respecto de nuestra investigación. Esta revisión brindará la posibilidad de asegurarse que lo que se investiga no resulte en una repetición de lo que otro ha hecho, sino por el contrario enfocarse a un área que no haya sido profundizada o necesite de más investigación; así también, podría buscarse solución a los problemas. También contempla que ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización que parte de algunas ideas o informaciones previas, de algunos referentes teóricos y conceptuales, por más que éstos no tengan todavía un carácter preciso y sistemático y contar con la base teórica que sustente la investigación permitirá comprender de mejor manera el problema, la hipótesis también es considerada dentro del capítulo 2, que es una afirmación o expresión conjetural, sin saber aún si las observaciones, hechos, datos, la comprobarán o desaprobarán una proposición tentativa entre las variables de la investigación.

Dicho de otra manera, una vez que se plantee el problema a estudiarse, se debe reunir toda la información existente que ayude a desarrollar toda la investigación.

El Capítulo 3.- Para desarrollar este capítulo debemos tener claro que la investigación es una actividad que tiene su origen en la curiosidad innata del hombre, es decir, responde a ese deseo permanente de conocer, el porqué de las cosas.

El diseño de la presente investigación estará de acuerdo con las modalidades de Campo y la Bibliográfica-Documental, mientras que el tipo de investigación que se aplicará es la exploratoria y descriptiva, debido al número pequeño de la población al que se aplicará la encuesta, no fue necesario recurrir a un método estadístico de muestreo y se trabaja con el total de la población, y como último punto de este capítulo tenemos el plan para la recolección de información el mismo que contempla

estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.

El Capítulo 4.- La investigación se desarrolló mediante encuestas realizadas al personal de administración de *PARECO Cía. Ltda.*, con un cuestionario de 14 preguntas, las mismas que se realizó el análisis de los resultados obtenidos, destacando las tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis. Una vez finalizado las encuestas con su respectivo análisis, se realiza la interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente y para la verificación de la hipótesis planteada anteriormente se aplica la prueba Estadística no paramétrica del Chi cuadrado con todos sus procedimientos a seguir.

El Capítulo 5.- En este capítulo se plasma las Conclusiones y Recomendaciones a las que se ha llegado después de haber realizado las encuestas mencionadas anteriormente.

El Capítulo 6.- Expone la propuesta de solución a la problemática estudiada, que es el plan de Auditoría de Gestión orientada al proceso productivo, por lo que se detallan los datos informativos, los antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, haciendo énfasis en la metodología para la ejecución de una Auditoría de Gestión, sobre el cual se va a enmarcar la auditoría aplicando y enfocándose en sus fases como son: el conocimiento preliminar de la compañía, la Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados.

Y como último punto de la investigación se incluye la bibliografía empleada durante el desarrollo de la presente investigación, así como el material complementario en los anexos.

En resumen, este trabajo de investigación se propone encontrar una solución al problema planteado a través de la Auditoría de Gestión, y de esta manera aportar soluciones a las debilidades y deficiencias detectadas en el proceso productivo de *PARECO Cía. Ltda.*

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

Los países desarrollados o subdesarrollados como es en el caso de Ecuador viven una época de cambios constantes, globalizada y de crisis económica, y esto hace que las empresas se muevan a un ritmo rápido para poder sostener y aumentar los niveles de rentabilidad, optando o mejorando continuamente sus modelos de gestión y conjugando todos sus recursos eficaz, eficiente y económicamente, permitiéndoles ser más productivos y competitivos, porque en la actualidad los mercados son más exigentes y con menor poder adquisitivo de compra, que desean bienes y/o servicios de calidad.

En una sociedad contemporánea las diferentes actividades productivas se ejecutan a través de numerosas unidades de producción o también denominadas empresas, las mismas que emplean trabajo, capital y recursos tratando de obtener bienes y servicios al menor costo posible.

Así año tras año la industria carrocera a nivel de nuestro país ha crecido notablemente, tanto industrialmente como en talleres medianos y pequeños, que buscan obtener mayor rentabilidad a través de la eficiencia, eficacia y economía en

los procesos de producción, entendiéndose esto una operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario de todos los recursos existentes en una empresa para poder ser competitivos en el mercado y así obtener productos finales de mejor calidad y a menor precio para el cliente y, que a diferencia de cualquier otro producto, las carrocerías llevan marcado un objetivo primordial en el que su función no es únicamente la transportación de personas a diferentes lugares, sino también salvaguardar la vida de sus usuarios ante cualquier posible accidente.

De acuerdo al listado por parte de las Escuelas Politécnicas en base del convenio con la EMMOP-Q, en el Ecuador 75 empresas están calificadas para la construcción de carrocerías.

Según **Chacón (2010: Internet)**, publica que:

En el Ecuador el proceso de fabricación de las carrocerías inicia con el material que regularmente es el metal, tales como el hierro, el acero, o el aluminio el cual es adquirido en su forma básica, es decir en forma de tubos, laminas o ángulos. Una vez reunido todo el material, hay que lograr una maximización del producto, con la finalidad de obtener un mayor rendimiento en función de las especificaciones del cliente. Después de toma el plan de acción para fabricar cada una de las carrocerías, se procede a cortar el marco que dará soporte a la misma, con tubos, ángulo y lámina cortada.

El siguiente paso es hacer una revisión de las piezas para que encajen correctamente y hacer una presentación del avance del producto, si es necesario hacer algún corte o dobles de ajuste el cual debe realizarse antes de continuar a la siguiente etapa. Se continua con el ensamble de los componentes, fijando las partes ya sea mediante soldadura eléctrica o autógena, tornillos y remaches, cabe mencionar la importancia de la precisión, la planeación y el cuidado que debe llevar esta etapa. Terminado esto hay que hacer el detallado de las carrocerías.

En palabras de **Castillo (2011: Internet)**, La excelencia para la construcción de las carrocerías de los automóviles o buses en general, “es la denominación de diferentes calidades con características muy particulares que propician la utilización de una u otra según la aplicación concreta. En toda obra de construcción de carrocería siempre es necesario contar con la herramienta correcta y el personal adecuado”.

En Ecuador, en la actualidad el sector automotriz está compuesto por ensambladoras de vehículos, fabricantes de autopartes de productos de carrocerías que se presenta como una organización industrial coordinada y bastante eficiente, y simultáneamente a la dimensión de enfrentar los problemas.

Por eso paralelamente al progreso de las técnicas y procedimientos administrativos se hace necesario crear una herramienta proporcional que propicie una revisión mediante la cual se preste servicio a la administración. A dicha herramienta se le llama Auditoría de Gestión, es decir, revisar y evaluar las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que emanan del factor humano en todos sus niveles. Al transcurso de los años los directivos e inversionistas de las grandes o pequeñas empresas, han detectado que en la información de una Auditoría financiera no se puede detectar los procedimientos ineficaces, ineficientes y costosos que se dan en una empresa y es aquí en donde aparece la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión como una herramienta para diagnosticar los problemas que dificultan el desarrollo operativo y aquellos que obstaculizan el crecimiento de las empresas. Es de vital importancia valorar estos problemas con prontitud, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

La necesidad de sobresalir y aportar para el desarrollo de nuestro país, ha generado la creación de grandes, medianas y pequeñas empresas en todo el Ecuador, en donde los esfuerzos y conocimientos para producir bienes y servicios a bajos costos y de calidad que satisfagan a sus clientes se han desarrollado de manera impresionante, por esta razón es de vital importancia realizar Auditorías de Gestión en todas las organizaciones sin importar el tamaño de estas, para poder medir la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos para obtener una mayor rentabilidad y así que faciliten la toma de decisiones por parte de los responsables, en especial se debe centrar en las actividades básicas que realizan cada trabajador.

Es bueno recalcar, que la empresa que aplique Auditorías de Gestión en sus operaciones, permitirá conocer la situación real de la misma, y la importancia de tener

una planificación que permita verificar y aplicar controles para dar una mejor visión sobre su gestión.

1.2.1.2. Contexto Meso

Ambato capital de la provincia de Tungurahua, caracterizada por ser un nudo de gran actividad comercial en el contexto nacional y por ser una de las ciudades en la que se puede encontrar las carrocerías más importantes del país entre ellas tenemos las carrocerías METALBUS, IMPA, CEPEDA, MIRAL entre otras.

De las 75 empresas calificadas para la construcción de carrocerías por las Escuelas Politécnicas convenio con la EMMOP-Q, 34 empresas están ubicadas en los alrededores de la provincia de Tungurahua. Esto nos indica que un 45% de la producción carrocera nacional proviene de la provincia de Tungurahua cifra significativa la cual impulsa acciones de protagonismo y de lucha destinada a consolidar reivindicaciones para este sector productivo, basándose en la producción de carrocería de calidad con la utilización de materiales, materia prima optima y maquinaria de última tecnología, para alcanzar un liderazgo que abarca caminos y consiga logros importantes que se vean reflejados en el incremento de sus ganancias o utilidades para el sector y por ende a cada empresa.

De acuerdo al documento electrónico publicado por la **Revista Los Lideres (2011: Internet)**, podemos decir que Tungurahua ya elaboró su Agenda de Productividad y Competitividad. Esta iniciativa de la Prefectura tiene como objetivo, dinamizar y fortalecer los sectores productivos de la provincia.

El primer paso para armar la agenda fue definir prioridades y levantar información que posibilite la toma de decisiones”. Bajo este esquema, en marzo del año 2011, se conformó el Comité Provincial de Competitividad de la provincia. El organismo está presidido por el prefecto Fernando Naranjo, y tiene ocho delegados de los sectores productivos, técnicos y asesores. Este Comité tiene como reto articular las demandas de la competitividad territorial y empresarial de la provincia.

(Op. Cit), señala que en este contexto, se consolidaron cinco grupos de empresas que forman parte de una cadena productiva y que se ubican geográficamente cerca. Están interconectados entre sí los grupos del sector carrocerero, de cuero y calzado, del área textil, el agropecuario (alimentos frescos) y de turismo son claves en la agenda. Ignacio Vargas del sector carrocerero explica el uso adecuado de los recursos y la mano de obra calificada incide en que una empresa sea competitiva en el mercado.

Uno de los retos de los carroceros tungurahueses es la fabricación de 1.000 buses para exportar a Venezuela en el año 2012. En Tungurahua operan 20 talleres de carrocerías calificados como grandes las mismas que son una gran competencia por lo cual es necesario poner énfasis en los procesos productivos y en la gestión de los recursos materiales, tecnológicos, económicos y humanos de las empresas.

Además el **Informe de la Corporación de Justicia Vial (2011: Internet)**, indica que “el 60% de los buses no cumplen las normas establecidas. En el año 2010 los accidentes de tránsito causaron 1683 muertos y 13.000 heridos en el país, según lo revelan las estadísticas de la Policía Nacional. El informe de la Corporación de Justicia Vial determina que las muertes en los accidentes de tránsito se producen principalmente porque las carrocerías de los buses están mal construidas o tienen varias falencias”.

Por parte del **Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2011: Internet)**, Exige que los buses utilicen material maleable, con aleaciones, para que se doble pero no se rompa, y así evitar que la fuerza del impacto llegue al pasajero. Cuando el material es malo, como el latón o los tubos galvanizados que utilizan seis de cada diez buses, se rompen y se convierten en armas corta punzantes. El estudio técnico realizado por la Fundación Jovial que el 70% de los buses (42.000) que circulan en el país tiene vidrios crudos. Al romperse, este material se convierte en verdaderas dagas, que en un accidente degollan a las personas.

La Norma INEN determina que en las ventanas deben ir vidrios templados y en los parabrisas vidrios laminados. Este vidrio al romperse se convierte en una malla, lo

cual evita que las personas salgan desprendidas del vehículo y no heridas. Los parabrisas y las ventanas son el 17% de la estructura del bus.

En Ambato un 50% de las no cumplen con la norma INEN y otras las cumplen en un 50%. Con lo anteriormente detallado y realizando un análisis financiero de los resultados de la empresa en general se puede determinar que una manera de corregir la administración y producción, como están llevando a cabo las actividades de los procesos productivos que permita tener base de lo que se debería cambiar y/o mejorar.

1.2.1.3. Contexto Micro

Dentro de este marco investigativo *PARECO Cía. Ltda.*, es una empresa familiar dedicada a la construcción metalmeccánica de carrocerías desde el 17 de Julio de 1989 que empezó como un pequeño taller y que con el transcurrir del tiempo se ha constituido en un aporte importante para el desarrollo económico del país, por el profesionalismo y ética con el que cumple sus actividades objeto de su creación.

PARECO Cía. Ltda., es un empresa que día a día busca la excelencia y la superación en la industria carrocera mediante la implementación de nuevas y modernas técnicas de producción, diseños innovadores con la garantía de profesionales comprometidos con la empresa y sus clientes, instalaciones adecuadas para la ejecución de las actividades diarias, cuenta con una superficie de 1.500 m² de construcción que comprende un galpón diseñada para la actividad propia de la empresa, y avanza con paso firme hacia el futuro, afianzando experiencias del pasado y fortaleciendo el presente, busca la excelencia en sus procesos y productos. Y con el aporte humano de quienes aman el trabajo y creyendo en el país se puede competir en el ámbito nacional e internacional.

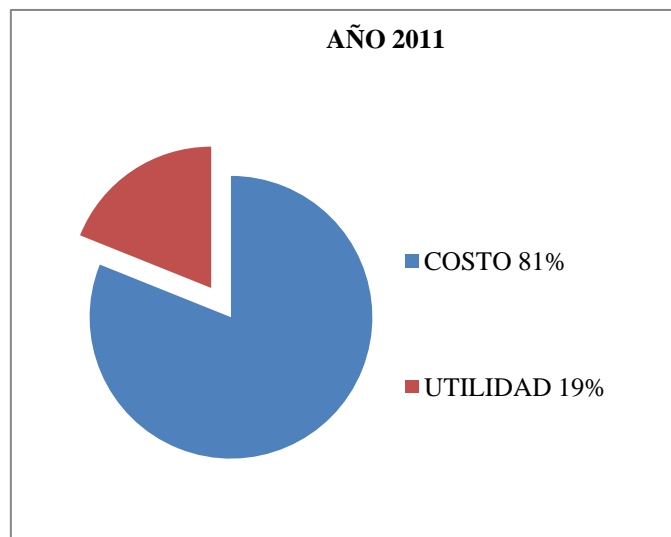
PARECO Cía. Ltda., ofrece al mercado carrocerías para buses escolares, provinciales e interprovinciales, tipo urbano y de turismo. Está situada en la ciudad de Ambato, parroquia Unamuncho (Panamericana Norte km 14), cuenta con dos departamentos

los cuales son: el departamento administrativo, el que cuenta con 8 personas, el de producción con 25 personas, laborando en el turno único; cabe mencionar, que la distribución del personal de producción puede variar según las exigencias de las órdenes de pedido.

PARECO Cía. Ltda., cuenta con un capital \$100.000,00 (CIEN MIL DOLARES DEL LOS ESTADOE UNIDOS DE AMERICA), y como podemos observar en los balances de la empresa, las Ventas en el 2011 fue de \$345.522,55 y el costo fue de \$280.133,51. Mientras que el 2012 las Ventas en el 2012 fue de \$583.503,52 y el costo fue de \$494.881,74.

Ventas	\$345.522,55		
Costo	\$280.133,51	→	81%
Utilidad	\$65.388,49	→	19%

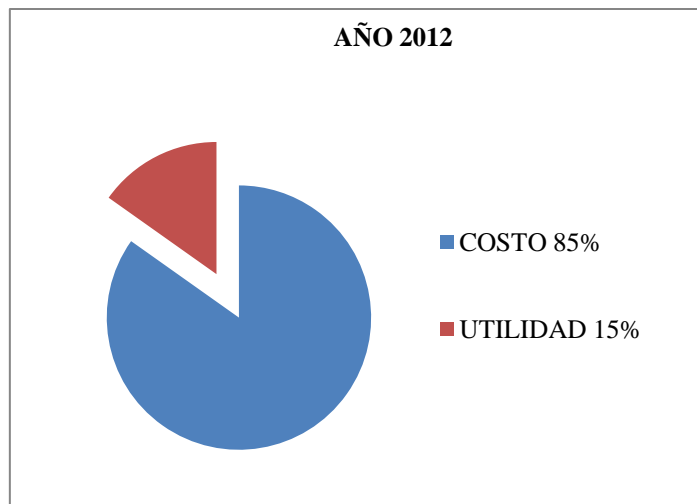
Gráfico N° 1. Costo y Utilidades 2011



Fuente: PARECO Cía. Ltda.
Elaborado por: Verónica Cunalata.

Ventas	\$583.503,52		
Costo	\$494.881,74	→	85%
Utilidad	\$88.621,78	→	15%

Gráfico N° 2. Costo y Utilidades 2012



Fuente: PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

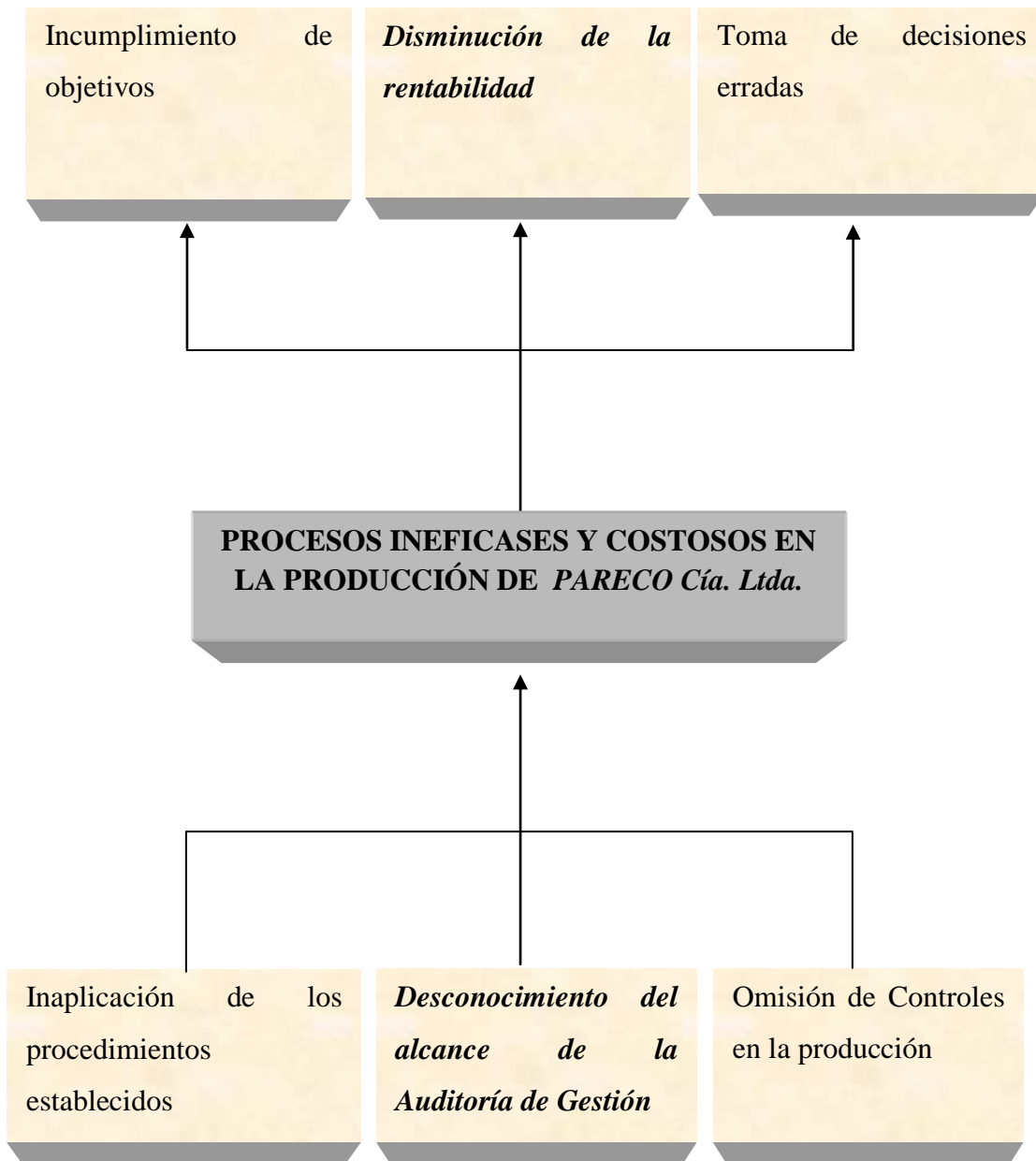
A simple vista diríamos que en el año 2012 se obtuvo una mayor utilidad, pero de acuerdo a las comparaciones realizadas entre el año 2011 y 2012, podemos decir que en el año 2011, del total de las ventas, el 81% se utilizó en el costo, y el 19% restante queda de utilidad operacional. Mientras que para el año 2012, el 85% se utilizó en el costo, y tan solo el 15% quedó de utilidad operacional.

PARECO Cía. Ltda., a través del tiempo la empresa ha ido incursionando la filosofía del mejoramiento continuo para alcanzar procedimientos eficaces y menos costosos en los procesos productivos, orientados hacia la satisfacción del Cliente y logrando así posicionarse en el mercado. Pero en los últimos años a pesar de haber realizado controles en el departamento de producción, no se ha alcanzado procedimientos eficaces y menos costosos en **PARECO Cía. Ltda.**, al contrario de esto se puede detectar a simple vista que existe una omisión de controles en la producción, desperdicios de recursos, lo que se ven reflejados en la reducción de la rentabilidad y que al no contar con el personal especializado en las áreas de interés, las actividades desarrolladas por estos no cumplen con las necesidades que tiene la empresa, ocasionando una incorrecta utilización de insumos volviéndose estos ineficientes e ineficaces.

1.2.2. Análisis Crítico

1.2.2.1. Árbol de problemas

Gráfico N° 3. Árbol de problemas



Fuente: PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

1.2.2.2. Relación Causa-Efecto

Dentro del entorno empresarial en donde el desarrollo de una empresa va de la mano con la rentabilidad, es indispensable tener conocimiento del alcance o importancia de de la Auditoría de Gestión que ayude a verificar cómo está la gestión de la empresa para poder tomar decisiones precisas para el mejoramiento de la misma.

PARECO Cía. Ltda., a través del tiempo ha ido incursionando la filosofía del mejoramiento continuo para alcanzar procedimientos eficaces y menos costosos en los procesos productivos, pero en los últimos años a pesar de haber realizado controles en el departamento de producción, no se ha alcanzado procedimientos eficaces y menos costosos en *PARECO Cía. Ltda.*, al contrario de esto se puede detectar a simple vista que existe una omisión de controles en la producción, desperdicios de recursos, lo que se ven reflejados en la reducción de la rentabilidad y que al no contar con el personal especializado en las áreas de interés, las actividades desarrolladas por estos no cumplen con las necesidades que tiene la empresa, ocasionando una incorrecta utilización de insumos volviéndose estos ineficientes e ineficaces.

Además de esta falencia *PARECO Cía. Ltda.*, no cuenta con procesos estructurados para cada área de trabajo, no realiza ningún tipo de control en lo que concierne a la medición del desempeño laboral, no se mide el cumplimiento de los objetivos, no se analizan las reacciones del personal frente a cada puesto de trabajo y en cuanto a la contratación del personal no existe un proceso de selección y reclutamiento del personal. Todo esto representa una desorganización en las actividades realizadas y en la disminución de la rentabilidad, siendo necesaria una auditoría de gestión en los procedimientos de producción. Para lo cual se analizará, examinará y valorará cada área de la producción para determinar en qué área o áreas se está teniendo este tipo de problema.

El enfoque de la investigación es en base a cómo alinear las estrategias para el crecimiento de la rentabilidad, para lo cual implementaremos un plan de Auditoría

de gestión en el área de producción. Para lograr esto es necesario analizar los procedimientos realizados, los recursos y el tiempo utilizado en cada proceso. Es muy importante revisar con la ayuda de los datos obtenidos de la situación actual, el desempeño de las operaciones y la capacidad requerida en la planta, de esta forma habría una correcta coordinación y los procedimientos serían eficaces y menos costosos. En *PARECO Cía. Ltda.*, se ha revisado que en el departamento de producción se detectan algunos tipos de problemas, pero se ha seleccionado el más representativo que en este caso es que los procesos en la producción son ineficaces y costosos.

Según **Paredes (2011)**, Gerente de *PARECO Cía. Ltda.*, indica que, “para cada trabajador se ha establecido un Reglamento Interno de Trabajo, en este indica detalladamente las funciones para cada trabajador”, el mismo que no está actualizado y el cual no se cumple a cabalidad, también señala que en los primeros meses del año 2012 hubo ingreso de nuevo personal, y no existe un grado de aceptación de los nuevos trabajadores, pues no todos los trabajadores reaccionaron de la misma manera ante este cambio. Mientras que algunos trabajadores están abiertos y disfrutan de las ventajas de utilizar novedades en el proceso productivo, otros trabajadores sienten cada cambio como un drama, o una amenaza de su puesto de trabajo, pues un cambio puede presentarse como una amenaza o como una oportunidad, en cualquiera de los casos se requiere darle el tratamiento adecuado. Indica también que los factores esenciales que se tenía que medir a la hora de introducir un cambio es el grado de aceptación de los mismos, la forma de presentar el cambio a los trabajadores y el grado de comunicación que haya existido mientras se ha gestado el cambio, entre otros; por este incumplimiento de funciones, procedimientos y rechazo al cambio por parte de los trabajadores no se ha podido cumplir los objetivos en el departamento de producción, cabe mencionar que cuando el proceso productivo no es el esperado, la calidad de las carrocerías es insatisfactoria para los clientes, por cual disminuye las ventas en la empresa. Este inconveniente en el departamento de producción es porque existen dependencias y hay restricciones entre los mismos trabajadores. En este caso,

es necesaria una coordinación adicional que garantice un sistema óptimo de producción.

De acuerdo al organigrama estructural y funcional de la empresa, se puede afirmar que la estructura organizacional de la empresa no posee varios niveles jerárquicos, permitiendo así que exista fácil acceso entre departamentos y no se controle las funciones para cada uno de ellos. Al omitir controles en la producción origina que, los planes y programas con los que cuenta la empresa sean ineficientes, costosos y que no cumplan los requerimientos para los que fueron creados, convirtiéndose de una u otra forma en debilidades que impide el crecimiento de la empresa y la información que arroja este no es confiable por lo que no se puede tomar una decisión con seguridad y al contrario se toman decisiones erradas como es el caso de *PARECO Cía. Ltda.* Todos estos factores han generado una vulnerabilidad en la rentabilidad, un personal desmotivado para realizar los procedimientos en una forma eficiente. Por lo tanto nos preguntaremos: ¿La realización de una auditoría de gestión mejorará la rentabilidad?, ¿Tienen los mandos medios el suficiente conocimiento de cómo elaborar los procesos y como costearlo? y ¿Cómo evalúan los resultados? son las interrogantes que a través de la investigación se irán despejando y comprendiendo dentro de un análisis de las dos variables, que se pretende dilucidar para poder aportar a la mejora de la rentabilidad.

1.2.3. Prognosis

PARECO Cía. Ltda., de continuar con esta situación actual como es la disminución de la rentabilidad, perdería lugar en el mercado nacional por tanto perderá la credibilidad, confianza de los clientes, disminución de personal y mercadería estancada, la empresa se vería en serios problemas que afectarían al cumplimiento de los objetivos, los clientes se verían en la penosa necesidad de cambiar de proveedor, y esto ocasionará malestar para las dos partes. Y *PARECO Cía. Ltda.*, no solo tendrá pérdidas externas como se mencionó anteriormente, si no también tendrá pérdidas internas como pueden ser: desperdicio de las capacidades, recursos e inclusive el

desperdicio de las oportunidades de generar riqueza, así como también el despilfarro del más importante de todos los recursos el tiempo, esto debe ser no sólo tenido muy en cuenta por todos los integrantes de la empresa sino también por los proveedores. Inclusive se desperdicia horas de trabajo por ineficiencia en la productividad como también las posibles oportunidades de ganar nuevos mercados.

Y de continuar con la disminución de la rentabilidad, también se verá en problemas sociales ya que la empresa no podrá seguir con el mismo número del personal actual si no que tendría que forzosamente recortar el personal tanto administrativo como de producción. El que se aplique oportunamente una Auditoría de Gestión, que es parte esencial del proceso administrativo, el que intensificará el control en todos los procedimientos de la producción, y al integrar a la Auditoría de Gestión como parte del proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración, permitirá a la compañía atender con mayor eficiencia, eficacia y calidad a sus socios, clientes y colaboradores, fortaleciendo su seguridad y solidez económica en el mercado.

1.2.4. Formulación del problema

La definición del problema no solo permite identificar aquel problema o problemas que estén afectando a la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*, sino también dar solución a este. El cambio principal es una nueva oportunidad, que no puede ser considerado como una revisión global, sino como una enmienda, cuyo principal objetivo es mejorar la rentabilidad.

¿Es el desconocimiento del alcance de la Auditoría de Gestión lo que ocasiona procesos ineficaces y costosos en la producción de *PARECO Cía. Ltda.*, llevando de esta manera a la disminución de la rentabilidad en el primer semestre del año 2012?

- **Variable dependiente:** Rentabilidad
- **Variable independiente:** Auditoría de Gestión

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Se evalúa la eficiencia, eficacia y economía en las áreas del proceso de producción de *PARECO Cía. Ltda.*?
- ¿Cómo influye el desconocimiento del alcance de la Auditoría de Gestión en la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*?
- ¿Es la Auditoría de Gestión el mejor mecanismo para evitar la disminución de la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría
- **Área:** Auditoría
- **Aspecto:** Auditoría de Gestión
- **Temporal:** El tiempo de investigación comprendió en el primer semestre del año 2012.
- **Espacial:** La investigación se realizó en *PARECO Cía. Ltda.*, que se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua cantón Ambato parroquia Unamuncho sector la Primavera panamericana Norte km 14.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento empresarial, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial en el centro de la discusión tiende a situarse en la rentabilidad como variable fundamental de toda actividad económica, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa. La cultura administrativa moderna debe implementar,

utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la situación de la empresa. No ajena a este desarrollo ha surgido la auditoría que de nombre muchos dividen, pero que en definitiva va encaminada hacia la gestión de los procedimientos administrativos y de producción de una entidad, dirigida al logro de una meta u objetivo cuantificable, donde la administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer utilizando el tiempo y recursos necesarios, para obtener resultados eficaces eficientes y menos costosos y que llegue oportunamente al cliente.

Hoy en día la Auditoría sigue evolucionando hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la empresa. En este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, a la Auditoría de Gestión que es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos

La investigación que se propone es necesaria en *PARECO Cía. Ltda.*, pues el problema se ha presentado por mucho tiempo y no ha sido solucionado, además genera un gran impacto, debido a que los beneficios económicos que se van alcanzar con la ejecución de la Auditoría de Gestión va ayudar a todos los departamento que influyen directamente en la rentabilidad de la empresa la cual se verá reflejada con el incremento de la misma, lo que ayudará a tener una estabilidad económica y social a la organización. Como empresa privada dedicada a la construcción de carrocerías necesita una reestructuración que ayude a mejorar cada uno de los procedimientos en la producción, el mismo que mejorará y optimizará los recursos, que permitirá a gerencia plantear nuevos objetivos y metas dentro de la organización.

Además se justifica la presente investigación por el impacto que esta representa, ya que con el incremento de la rentabilidad se beneficia tanto empleador como empleado porque mejorará las utilidades para los empleados, dando lugar a que la empresa

cuenta con una mejor grado de satisfacción a los socios y clientes, mismos que se multiplicarán, y así se obtendrá mejores resultados económicos para la empresa. La presente investigación justifica por la importancia que esta representa, ya que una Auditoría de Gestión, ayudará a que la empresa identifique el área crítica en el proceso productivo, para así poder dar solución al o a los hallazgos encontrados durante toda la investigación y de esta manera la compañía obtenga una solidez en su rentabilidad.

Finalmente la Investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, pues se dispone del tiempo suficiente para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir con el trabajo.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- Determinar la incidencia de la Auditoría de Gestión en la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*, para obtener procesos eficientes y menos costosos en la producción.

1.4.2. Objetivos específicos

- Establecer las áreas críticas, a través del análisis en los procesos de producción de *PARECO Cía. Ltda.*
- Determinar cuáles son las falencias en los procesos de producción que impiden el crecimiento de la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*
- Implementar el plan de Auditoría de Gestión en *PARECO Cía. Ltda.* en el primer semestre del año 2012, para mejorar los procesos de producción y por ende obtener una mejor rentabilidad.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Hoy por hoy la Auditoría de Gestión es un elemento vital para la gerencia de todas las empresas, permitiéndoles a los ejecutivos conocer qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que se presentan día a día en una empresa tanto de producción como de servicio, para así generar un saludable dinamismo en los procesos administrativos y de producción, los mismo que conduce exitosamente hacia las metas y objetivos propuestas.

La Auditoría de Gestión está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que para su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible y así poder dar algunas recomendaciones

Según **López y García (2012: Internet)**, en su artículo **“La Auditoría de Gestión, una necesidad de la Administración Moderna”** dicen que:

La Auditoría de Gestión constituye indiscutiblemente un salto cualitativo en el control, que permite lograr las metas deseadas con la calidad requerida. Un elemento esencial en el escenario económico actual, lo constituye un acertado control que tiene su mejor expresión en la Auditoría de Gestión como asesora de la alta dirección para asegurar la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno. La capacidad de los directivos de una entidad o empresa, para redistribuir los recursos se ha convertido en un factor decisivo de éxito. Flexibilidad y adaptabilidad constituyen conceptos claves, la política estructura y organización de las empresas se cuestionan y perfeccionan.

Del párrafo anterior se puede comentar que toda empresa debe tener una continua innovación en todas sus áreas, dado que en la actualidad la competencia también buscan las mejores estrategias para captar clientes y así obtener una mejor rentabilidad. De aquí se ve lo necesario que es la aplicación adecuada de una Auditoría de Gestión en todas las empresas por ser la única que nos permite analizar a la organización en conjunto o únicamente en departamentos o en áreas específicas.

A nivel local la tesis de: **Tapia (2006)**, en su tesis “**Auditoría de Gestión de la Facultad de Ingeniería en Sistemas de la Universidad Técnica de Ambato**”, en el cual menciona que el propósito de: “...realizar una Auditoría de Gestión a los proyectos de Autogestión de la Facultad de Ingeniería en Sistemas para determinar el cumplimiento de sus objetivos a fin de proponer recomendaciones para el logro más adecuado del uso metas y el uso eficiente de los recursos”

A nivel nacional la tesis de: **Yazán (2007)**, en su trabajo de investigación “**Auditoría de Gestión a la calidad de servicio que brinda la empresa de seguridad privada "INVIN CIA. LTDA" Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central de Quito**”; en el que menciona:

El presente trabajo propone un programa de auditoría de gestión para el área de Calidad de la compañía que permita evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y económicos de la empresa, y el comportamiento de los recursos humanos y el control dentro de esa área.

Este trabajo permitirá a la compañía contar con una herramienta de análisis de la gestión a la Calidad donde se profundizan las causas que pueden afectar la misma y tomar las medidas necesarias para su erradicación.

“**Administración del Talento Humano Eficiente y Eficaz para la satisfacción del Cliente**”, realizado en la República de Chile, por **Marquéz (2002: Internet)**. En la tesis que se encuentra en la Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Comerciales. En la que se puede ver que la conclusión del autor sobre su tema es la siguiente:

La administración empresarial debe ir encaminada al mejoramiento de la satisfacción de los clientes con los que cuenta la Empresa, y aplicar los medios y herramientas disponibles para que se alcance la gestión de calidad en el servicio y satisfacción del cliente.

Concienciar el cambio de paradigmas hacia la efectividad de servicio, ya que así la Institución originara mejores oportunidades de surgir, además de generar un cambio de mentalidad, se debe desarrollar nuevos valores corporativos generando en el trabajo riqueza y honestidad, creando una nueva cultura organizacional.

El trabajo anteriormente expuesto es importante conocerlo ya que a diferencia de Ecuador, en otros país se ha creado un cambio de mentalidad se generan valores corporativos a más de preocuparse por sus clientes y por el crecimiento de la empresa, y que toda empresa está encaminada hacia un crecimiento y futuro exitoso pero si se tiene dentro de una empresa el personal que no sea el indicado no sirve de nada porque no ayudan al mejoramiento de la misma por lo cual en nuestro país se debería poner más atención desde el trato del personal interno y externo hacia el cliente para que así el mismo se sienta atraído hacia sus proveedores.

Por lo expuesto el presente trabajo de investigación permite asegurar un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la institución.

Villacís (2004), menciona en su tesis “**Auditoría de Gestión como herramienta para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y crédito Unión Popular Ltda. Ambato**” que “Al no disponer con la realización de una Auditoría de Gestión oportuna, limita la toma de decisiones adecuadas, y estas se basarían únicamente en la intuición gerencial, y de esta manera no puedan competir en este mundo globalizado, siendo más débiles frente a la competencia que crece sin medida cada día”.

De acuerdo a **Lefcovich (2004: Internet)**, Partiendo de la crítica al pensamiento de **Taylor, (2001)**, indica que:

Mediante una sistemática remoción de los paradigmas vigentes en las empresas desde la revolución industrial, las cuales ya no sólo

carecían de utilidad para una época asignada no sólo por nuevas tecnologías, conocimientos científicos y patrones socio-culturales y políticos, sino que además estaban siendo sometidas éstas a un continuo y veloz cambio.

Ello no sólo provocó una profunda crisis en la gestión de las empresas, sino además dio lugar a importantes críticas a nivel teórico en las escuelas de negocio.

Podemos concluir diciendo que una cuestión fundamental a subrayar es la mira puesta en la simplificación de los procedimientos en el proceso productivo, volviendo a ellos más eficaces, eficientes y económicos en la generación de valor agregado para los clientes y consumidores.

Para ello se hace un gran hincapié en la necesidad de definir a las diversas actividades en función a si agregan o no valor agregado para el cliente final o la empresa.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta en las premisas del paradigma Crítico Propositivo, lo que nos permite comprender y explicar ciertos aspectos de la compañía los mismos que pueden ser positivos y negativos, y que tiene como finalidad o propósito descubrir, analizar, interpretar y proponer soluciones al problema o problemas detectados durante el estudio investigativo, así como los significados de las actuaciones de las personas, sus percepciones, intenciones y acciones que cada una realiza para la empresa.

Se aplica el conocimiento disponible para comprender el problema, el punto de partida será la información otorgada por el personal y directivos de ***PARECO Cía. Ltda.***, con respecto al tema. En el trabajo que se propone la relación sujeto-objeto, será de observancia procurando que los valores del investigador influyan lo estrictamente necesario.

En conclusión con el artículo de **Roche (2001: Internet), Manuales de normas y procedimientos**, se sostiene que:

A pesar de la importancia de la salud financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de una empresa tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos.

Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Y para que una empresa crezca en el mercado no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que este producto sea accesible al consumidor, bajo esta perspectiva el cliente requiere que sus expectativas sean satisfechas completamente.

Se puede decir que *PARECO Cía. Ltda.*, no cuenta con todos los documentos, archivos que reflejen la realidad de la empresa, por ello que se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos y cada uno de los niveles de la organización sin importar su nivel jerárquico.

Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores.

Todos deben ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito. Es por ello que se considera que no existe otro tipo de investigación a la auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*, sin importar el periodo al cual se ejecute. El presente trabajo es interesante porque nos indica que una empresa siempre necesita de una aplicación adecuada de la auditoría de gestión, la misma que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. También uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una

auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de una o varias áreas a la vez en una empresa.

Desde el conjunto de supuestos que se ponen así en evidencia en cada una de las investigaciones, entonces puede reconocerse que esta investigación está apegada a valores y principios que resulta ser la esencia de cualquier entidad o empresa, al igual que sus atributos individuales o en conjunto, así como la integridad, valores éticos y profesionales y el ambiente donde operan, entre los valores principales tenemos los siguientes:

- Autoridad y responsabilidad
- Clima de confianza en el trabajo
- Responsabilidad.

Igualmente, tiene relación con la exactitud matemática de los sistemas de información y con las actividades de la entidad. Está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables. Son importantes porque en sí misma implican la forma correcta de hacer bien las cosas y conocer lo que realmente está pasando en una entidad.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Toda investigación debe respaldarse en leyes o normas vigentes del Ecuador u otro país en el que se identifique su desarrollo; pues así la presente investigación se fundamenta en las siguientes leyes, normas y organismos. Y es así que considerando que ***PARECO Cía. Ltda.***, es una Compañía de Responsabilidad Limitada, y como tal debe sujetarse a la ley y normativas de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, lo concerniente a:

Ley de la Superintendencia de Compañías

DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes. La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente sección.

DE LA AUDITORÍA EXTERNA

Art. 318.- Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, y las asociaciones que éstas formen cuyos activos excedan del monto que fije por Resolución la Superintendencia de Compañías monto que no podrá ser inferior a cien millones de sucres, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros.

Cabe resaltar que en ningún artículo de la Superintendencia de Compañías menciona que realizar una Auditoría de Gestión es una obligación, sin embargo depende de la situación de cada una de las empresas sea esta pequeña, mediana o grande para realizar dicha Auditoría.

Constitución de la República del Ecuador

Art. 213.- Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general.

Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las

áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno

Capítulo V

AUDITORÍAS EXTERNAS

Art. 259.- Responsabilidad de los auditores externos.- Los auditores están obligados, bajo juramento, a incluir en los dictámenes que emitan respecto de los estados financieros de las sociedades auditadas, un informe separado que contenga la opinión sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las mismas, ya sea como contribuyentes o en su calidad de agentes de retención o percepción de los tributos; así como la opinión sobre la metodología y los ajustes practicados en precios de transferencia.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA'S)

Las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Art. 77 literal b) del numeral 1, establece entre las atribuciones y obligaciones de las máximas autoridades. “Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.

Ley de Protección al Consumidor y al Usuario

Artículo 1.- Esta Ley tiene por objeto la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses de los consumidores y usuarios, su organización, educación, información y orientación; así

como establecer los ilícitos y los procedimientos para la aplicación de las sanciones.

Artículo 3.- A los efectos de esta Ley se consideran proveedores las personas naturales o jurídicas de carácter público o privado que desarrollen actividades de producción, fabricación, importación, distribución, comercialización de bienes, prestación de servicios a consumidores o usuarios por los que cobren precios o tarifas.

Código de Trabajo

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código

Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Norma Internacional de Auditoría

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) No.1, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría, se señala que:

Al tomar su opinión sobre los Estados Financieros el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los estados Financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos.

Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca oculto algún error importante.

Podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia, y la eficacia. De la misma forma la compañía está sujeta a las normas y disposiciones de los siguientes organismos de Control.

Servicio de Rentas Internas

Este organismo del sector público se encarga de la recolección de impuestos por las diferentes actividades de la empresa, sea que actúe como agente de retención o de percepción de tributos, por lo que es importante que la compañía esté al día con sus obligaciones. El incumplimiento de los reglamentos vigentes puede ocasionar incluso el cierre definitivo de sus operaciones.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

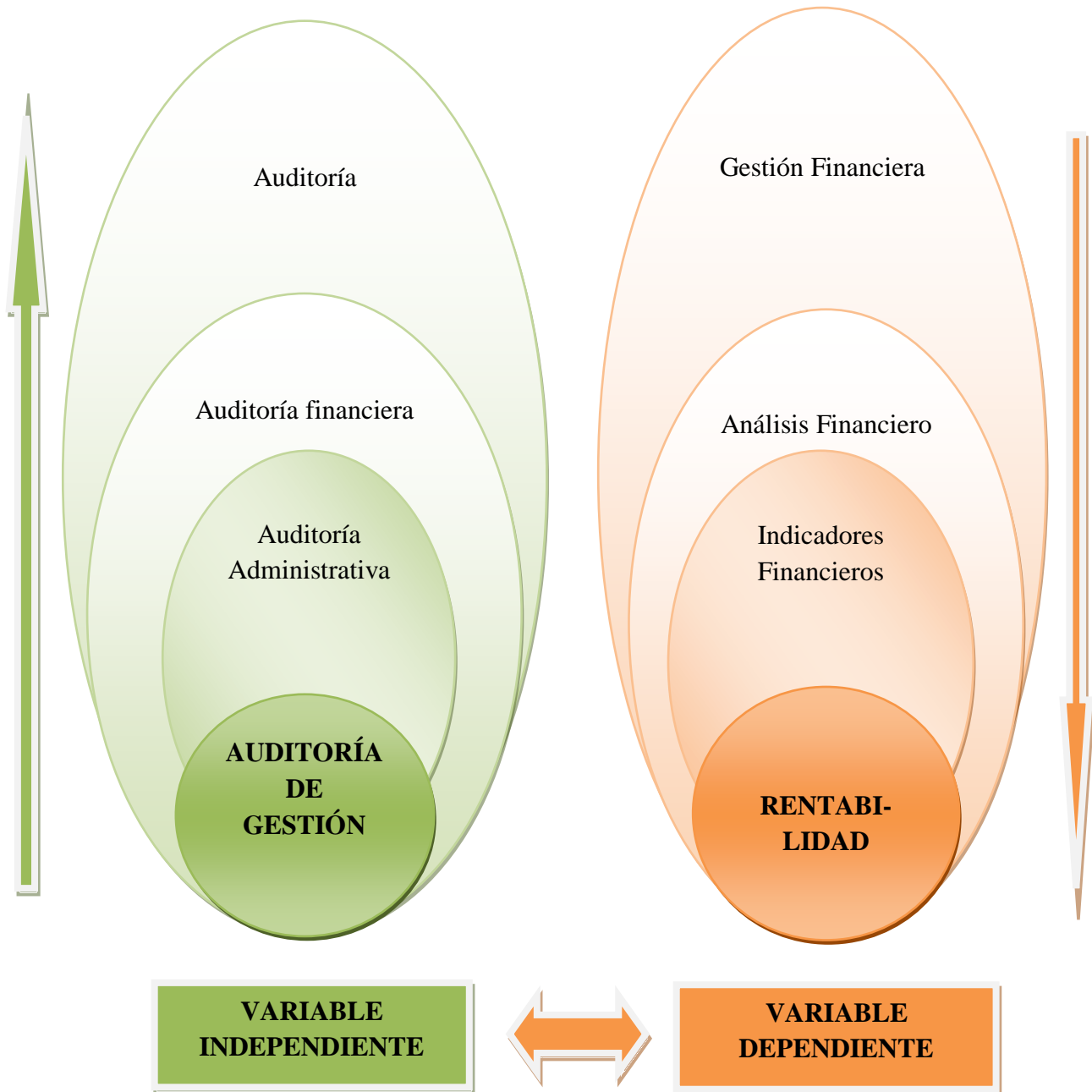
El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es una entidad cuya organización se fundamenta en proteger a la población urbana y rural en dependencia laboral o no, contra las limitaciones o falta de contingencia en rubros como maternidad, salud integral, riesgos de trabajo, incapacidad, cesantía, vejez, invalidez o muerte, manteniendo actualmente una etapa de transformación estructural considerable para brindar un mejor servicio al público.

El Empleador tiene la obligación de registrar al trabajador, desde el primer día de trabajo, enviando al IESS el aviso de contratación a través de la página web de la Institución. Los reclamos por falta de afiliación patronal o subdeclaración de aportes u otras obligaciones patronales serán presentados en el formulario establecido por el IESS. La información que proporcione el reclamante formará parte de su historia laboral, por tanto, será reservada y no podrá darse a conocer sino en términos previstos en la Ley de Seguridad Social.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Superordinación de Variables

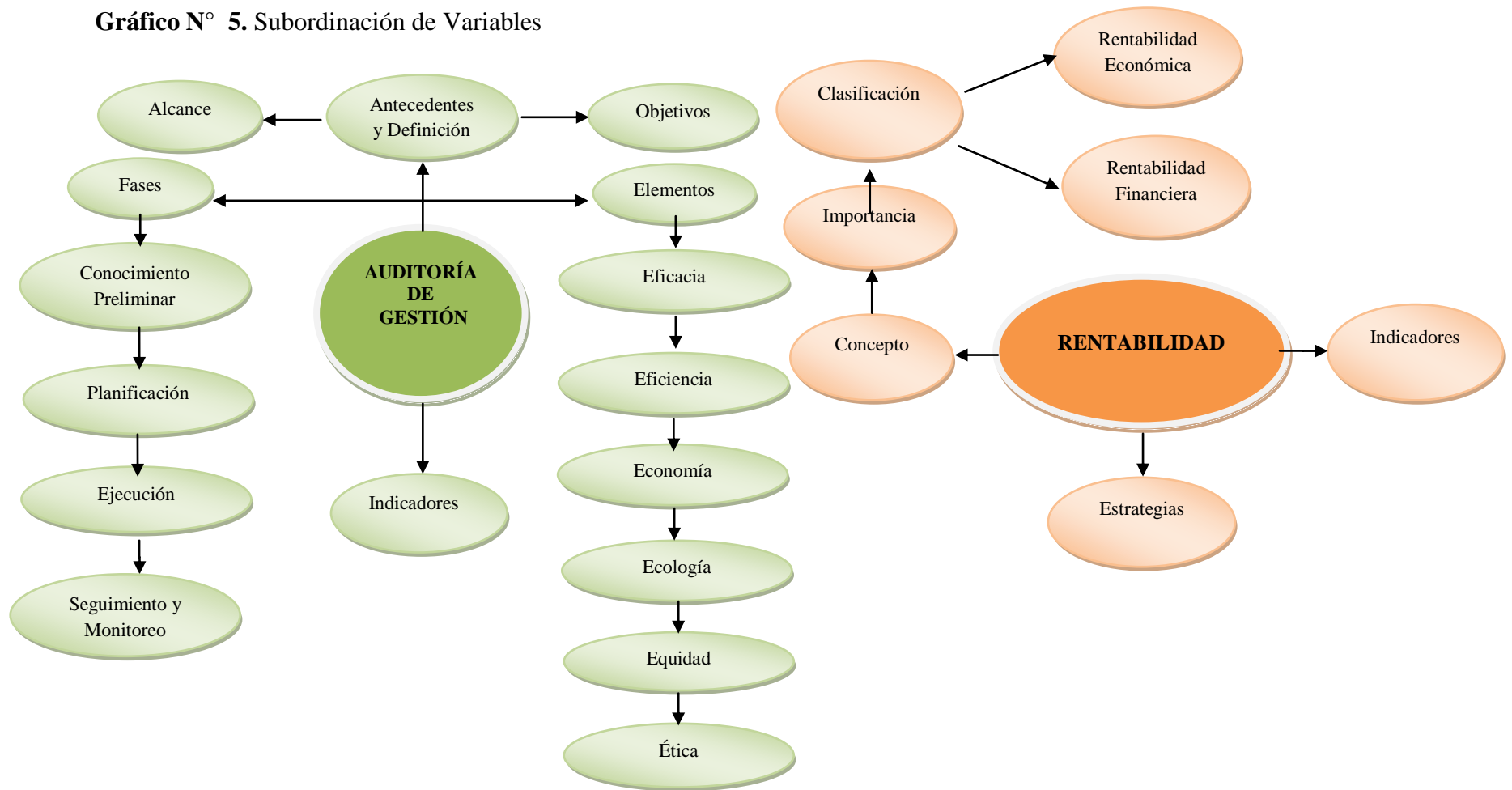
Gráfico N° 4. Superordinación de Variables



Fuente: PARECO Cía. Ltda.
Elaborado por: Verónica Cunalata.

2.4.2. Subordinación de Variables

Gráfico N° 5. Subordinación de Variables



Fuente: PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

2.4.2.1. AUDITORÍA

Según **Taylor y Glezen (1988:30)**, según el libro “**Auditoría Conceptos y Procedimientos**”, define a la auditoría como:

Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

Este examen o Auditoría comprende:

1. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas de los planes administrativos y financieros.
2. Forma de adquisición, protección y empleo de los recursos materiales y humanos.
3. Racionalidad, economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes financieros y administrativos de una organización.

Se puede decir que esta definición está un poco restringida la cual no va a reflejar el objetivo principal de una auditoría, por cuanto reduce la auditoría a eventos solamente de carácter económico, sabiendo que la labor y el alcance de la auditoría es mucho más amplia, ya que no solamente abarca actos y eventos de carácter económico sino que también abarca aspectos administrativos, tales como el manejo de los recursos materiales, tecnológicos, el talento humano y otros.

Cook (1999), en su libro “**Auditoría**”, define a la Auditoría como:

Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados.

El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

En sí, la auditoría no es otra cosa más que el examen objetivo y oportuno de cada una de las actividades diarias que se desarrollan dentro de una empresa u organización con la finalidad de llegar a emitir un informe final, dirigido a los directivos, para que sea ellos quienes tomen las decisiones correctas ante cualquier problema o anomalía que se ha detectado durante el desarrollo de la auditoría.

Analizando las diferentes definiciones de la auditoría se concluye que existe más de una definición para la auditoría, sin embargo hay aspectos que son importantes y se repiten en cada una de ellas y esto es que la Auditoría es un proceso sistemático, esto quiere decir que en toda Auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.

2.4.2.1. AUDITORÍA FINANCIERA

Se puede decir que la Auditoría Financiera es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa. Podemos concluir diciendo que la Auditoría Financiera examina a los estados financieros y a través de ellos las operaciones financieras realizadas por el ente contable, con la finalidad de emitir una opinión técnica y profesional.

Las disposiciones legales vigentes que regulan las actividades de la **Contraloría General del Estado (2012: Internet)**, definen a la Auditoría Financiera así:

Consiste en el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo, efectuado por el auditor para formular el

dictamen respecto de la razonabilidad con que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno. Para que el auditor esté en condiciones de emitir su opinión en forma objetiva y profesional, tiene la responsabilidad de reunir los elementos de juicio suficientes que le permitan obtener una certeza razonable sobre:

La autenticidad de los hechos y fenómenos que reflejan los estados financieros. Que son adecuados los criterios, sistemas y métodos utilizados para captar y reflejar en la contabilidad y en los estados financieros dichos hechos y fenómenos. Que los estados financieros estén preparados y revelados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y la normativa de contabilidad gubernamental vigente.

Para que el auditor esté en condiciones de emitir su opinión en forma objetiva y profesional, tiene la responsabilidad de reunir los elementos de juicio suficientes que le permitan obtener una certeza razonable sobre: la autenticidad de los hechos y fenómenos que reflejan los estados financieros, que los estados financieros estén preparados y revelados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y la normativa de contabilidad gubernamental vigente.

2.3.2.3. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Desde la perspectiva de **Leonard (2001)**, de acuerdo a su libro “**Auditoría Administrativa**”, presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa:

La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

(Op. Cit), señala la importancia de la aplicación de los principios de auditoría administrativa, definiendo así:

Principios de auditoría administrativa es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

Sentido de la evaluación.- La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegure: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas.

Importancia del proceso de verificación.- Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

Habilidad para pensar en términos administrativos.- El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Terry (2000), en su obra “**Principios de Administración**”, señala que: “La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría Administrativa”.

A continuación para poder identificar de una mejor manera, la Auditoría financiera y la Auditoría de Gestión, mencionaremos un cuadro comparativo entre los dos tipos de auditoría, para así poder ver con mayor claridad sus semejanzas, diferencias y objetivos de cada una de ellas.

Tabla N° 1. Características entre La Auditoría Administrativa y Financiera

CARACTERÍSTICAS ENTRE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
TIPO	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	AUDITORÍA FINANCIERA
SEMEJANZAS	<p>Los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aplicados en toda la organización.</p> <p>Asegurar confiabilidad e integridad de la información, complementándose con la operacional y financiera.</p> <p>Se lleva a cabo por contador público interno o externo, e interdisciplinaria.</p>	<p>La situación e información financiera de la empresa.</p> <p>Asegurar confiabilidad e integridad de la información, complementándose con la operacional y administrativa.</p> <p>Se lleva a cabo por contador público interno o externo, o independientemente autorizado.</p>
DIFERENCIAS	<p>No es numérica.</p> <p>Utiliza los estados financieros como un medio.</p> <p>Se emiten recomendaciones por medio de una carta dirigida a los encargados de la administración y en su caso a los dueños de la empresa.</p>	<p>Auditoría numérica.</p> <p>Utiliza los estados financieros como un fin</p> <p>Se emite una opinión por medio de un dictamen</p>
OBJETIVOS	<p>Evaluar y promover el cumplimiento del proceso administrativo</p> <p>Evalúa la calidad de la administración en su conjunto.</p>	<p>Expresar una opinión sobre las cuentas, rubros y conceptos examinados, para dar confiabilidad a los estados financieros.</p> <p>La opinión servirá para efectos internos o externos.</p>

Fuente: Principios de Administración

Elaborado por: Terry George.

Podemos definir que la auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar el nivel de desempeño y las oportunidades para mejorar, con la finalidad de determinar si la organización está operando eficaz y eficientemente.

La auditoría administrativa también abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles en el caso de haberlos o caso contrario recomendarlos; el personal, las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficacia, eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

Terry (2000), en su obra **“Principios de Auditoría Administrativa”**, argumenta que:

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

Sentido de la evaluación.- La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos.

Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegure: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

Importancia del proceso de verificación.- Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo.

Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la

verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

Habilidad para pensar en términos administrativos.- El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo).

En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Debido a todos los problemas administrativos se han presentado nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Una de estas dimensiones es la auditoría administrativa basado en los tres principios básicos, los cuales nos habla acerca de la evaluación, la importancia de la verificación, y la habilidad para pensar en términos administrativos, siendo una nueva herramienta de control considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

De acuerdo al párrafo anterior podemos decir que la auditoría administrativa debe diseñar criterios de control aplicables a cualquier situación administrativa. Como por ejemplo, se pueden medir los criterios de satisfacción de los empleados o tasas de rotación de ausentismo entre otros.

También un jefe de producción de una planta industrial, manufacturera etc. podría utilizar medidas de la cantidad de unidades que se producen diariamente, unidades que se producen por hora, desperdicio por unidad de producción, o porcentaje de la producción que rechazan y devuelven los clientes etc.

También ayuda a la gerencia establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones y actividades que hayan proyectado realizar antes de su autorización, o de que surta sus efectos legales, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones y actividades, su legalidad y veracidad y finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programas presupuestadas. Antes de mencionar la contextualización de Auditoría de Gestión cabe indicar algunas diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría administrativa, entre las cuales tenemos las siguientes:

Tabla N° 2. Aspectos entre Auditoría Administrativa y Financiera

ASPECTOS ENTRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		
ASPECTOS	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	AUDITORÍA FINANCIERA
Alcance	Ilimitado, ya que se puede realizar a cualquier proceso.	Limitado, ya que se limita a los Estados Financieros.
Énfasis	En áreas críticas	En áreas financieras significativas.
Realización	Cuando la organización estima necesario	Según disposiciones legales y cuando la empresa lo estima necesario.
Operaciones evaluadas	Operaciones corrientes y recientes (generalmente los últimos seis meses)	Operaciones concluidas casi siempre el ejercicio económico pasado.
Informe	Informe largo: comentario, conclusión y recomendación.	Informe Corto: observación y recomendación.
Dictamen	No emite	Si emite
Normatividad	Escasa normatividad se acoge en lo aplicable a normas de auditoría financiera.	Extensa normatividad: NAGAS
Criterio referencial	Mejores prácticas gerenciales.	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
Aspectos que evalúa	Razonabilidad de los estados financieros	La gestión de la empresa en términos de efectividad, eficiencia, economía, ética y ecología.
Orientación	Control interno de las actividades financieras	Control interno de las actividades de gestión.

Fuente: Principios de Administración

Elaborado por: Terry George.

(Op. Cit), indica que, una vez analizado las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, se puede decir que resulta apropiada la aplicación de una auditoría administrativa en las siguientes circunstancias:

Compra-fusión

En estos casos el éxito depende de la capacidad de motivar y retener a los ejecutivos que cubran los puestos claves. Es por ello que en estos casos una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.

Reorganizaciones

Permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue o reorganizaciones de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora ir que la auditoría de gestión.

Reestructuraciones

Este caso se presenta en las empresas u organizaciones que tienen la necesidad de reducir rápida y efectivamente su estructura de costos y mejorar, fundamentalmente su organización de la empresa u organización.

El conductor de la reestructuración debe decidir muchas veces quién se queda y quién se va, y no dispone de tiempo, ni de dinero para utilizar a tiempo completo un equipo especial, por lo que es necesario que los acreedores encarguen una auditoría de gestión para que identifiquen a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración de una empresa, los que se sienten desmotivados, los que tienen las capacidades que no coinciden con las actuales necesidades de la empresa para su puesto de trabajo, los que resultan más irrecuperables que peligrosos o los ejecutivos.

Problemas de R.R.H.H.

Todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma organización o empresa.

Previsiones

La auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva.

En la tesis realizada por **Suarez (1999)**, “**La auditoría de Gestión base para el desarrollo del H. Consejo provincial de Tungurahua**”, argumenta que:

Para hacer comprensible la interrelación que existe entre las auditorías: de gestión y la financiera, se puede considerar que en la ejecución de auditoría de gestión está presente la realización de una auditoría financiera, lo que se observa de manera general en el siguiente esquema:

- Comprueba las transacciones, cuentas, informes o estados financieros del periodo examinado.
- Evalúa el cumplimiento de las obligaciones y disposiciones legales y vigentes.
- Evalúa el sistema de control interno financiero.
- Evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo.
- Evalúa el resultado de las operaciones, procesos previstas en un tiempo o lugar determinado a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas, y eficacia en los procesos.

2.3.2.4. AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.3.2.4.1. Antecedentes y Definición

Fincowsky (2000), según su libro “**Auditoría Administrativa**”, menciona que:

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras, las cuentas “oída por los auditores firmantes” y en la segunda se realizaba una declaración.

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

Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos.

Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

Así podemos decir que “La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

Terry (1953), menciona que la necesidad de evaluar una organización a través de una auditoría es importante proponer cuatro procedimientos para llevar a cabo esta evaluación:

Apreciación de conjunto.- Análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.

Apreciación informal.- Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.

Apreciación por comparación.- Comparar la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras.

Enfoque ideal.- Imaginar una estructura ideal, y compararla con la estructura bajo revisión, anotando las mejoras que pueden hacerse.

El punto 3 coincide con la idea central de lo que ahora se conoce como benchmarking. Terry insiste sobre este punto y lo denomina “Controles generales y auditorías administrativas”, pues señala que “La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que se podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.

Maldonado (2006), en su libro: “**Auditoría de Gestión**” indica que:

La Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad u organización, con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente. El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia y la eficacia con que se manejan los recursos disponibles de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

Según **Parreño (2006)**, en su obra “**Manual de Auditoría de Gestión**”, considera que la Auditoría de Gestión es “aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos”.

Contraloría General del Estado, (2001) en su “**Manual de Auditoría de Gestión**” menciona que:

La Auditoría de Gestión, es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación del control operativo, es el puente y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral. Como se ven en estos conceptos la auditoría de gestión responde a los objetivos económicos, utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias; los sociales, crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida; y los ecológicos, utilización económica de los recursos y del

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

2.3.2.4.2. Alcance

(Op. Cit), menciona que:

La Auditoría de Gestión pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente.

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión.

Según el autor **Fincowsky (2001)**, en su libro “**Auditoría Administrativa**”, sostiene que:

La auditoría de gestión cubre el área de influencia que comprende la totalidad o parte de una organización o empresa, en lo correspondiente a: su estructura, niveles jerárquicos, relaciones y formas de actuación de todo el personal. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica

- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e Información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes internos y externos
- Entorno
- Productos
- Servicios
- Sistemas de calidad.

En consideración a lo anterior, se desprende que el alcance de la auditoría de gestión, está claramente especificado dentro de las actividades y áreas de la organización o empresa, en base a un enfoque integral en su aplicación por parte del auditor en su desempeño.

Contraloría General del Estado (2001), en su “**Manual de Auditoría de Gestión**” menciona que:

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes. La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la

determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzo, de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso del personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la frase de Conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de la prueba o sea la selección de la muestra y el método aplicable.

2.3.2.4.3. Objetivos

Graig (1994), en su libro “**Auditoría de Gestión**”.

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la

habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas.

La auditoría de gestión es importante en toda empresa y tiene como objetivos los siguientes:

- Identificar las áreas o área de reducción de costos, mejorar los métodos operativos para incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades de la entidad a la que se va a realizar la Auditoría.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con los objetivos y las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también notas o aclaratorias a los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

Para la **Contraloría General del Estado (2001)**, en su “**Manual de Auditoría de Gestión**”, menciona que los principales objetivos de la Auditoría de gestión son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública con la que se realiza el trabajo.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

En sí, el objetivo principal de de la Auditoría de Gestión es determinar si se han realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas, para poder verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos planteados en la entidad, basándose en principios de economía, eficiencia y eficacia, con la finalidad de formular recomendaciones pertinentes y oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, ampliar la competitividad y reformar la calidad de la entidad, todos estos son evidentemente necesarios en la eficiencia de la administración.

2.3.2.4.4. Elementos

Maldonado (2006), en el libro “**Auditoría de Gestión**” mencionan que:

Los elementos de gestión son: Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología, Equidad y Ética.

Eficacia: es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados, es decir entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado en las empresas.

Eficiencia: son los insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, o en otros términos es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando a la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, que garanticen la calidad, que los desperdicios sean los mínimos y que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar.

Economía: son los insumos correctores a menor costo, o adquirir los recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido procurando evitar desperdicios.

Ecología: son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

Equidad: implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimida, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los reglamentos, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones entre otras.

Ética: expresa la moral y conducta individual y grupal, de los empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes y normas constitucionales vigentes en la sociedad.

Mientras que para **Cooper y De Backer (1994)**, en su obra “**Auditoría de Gestión**”, señala que los componentes de la Auditoría de Gestión son:

Eficacia: se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse fijados por otra autoridad.

Eficiencia: la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Economía: la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos de Información Computarizada, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Financiero: El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

Cumplimiento: Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los

funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos

Equidad: Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

Calidad: Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

Impacto: Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad.

2.3.2.4.5. Fases

(Op. Cit), indica las siguientes fases de la Auditoría de Gestión:

Fase 1.- Conocimiento preliminar

Se debe obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Para concretar en este conocimiento se debe:

- Visitar las instalaciones donde se debe observar el desarrollo de las actividades y operaciones para visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisar los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores si las hubiere, y estas informaciones deben proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre: la visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
- La actividad principal de la empresa, qué y cómo produce, puntos de comercialización, tecnología utilizada, proveedores y clientes, sistemas de control de costos y contabilidad, entre otros.

- Situación financiera, estructura organizativa, funciones, recursos humanos, producción.
- Determinar los criterios, indicadores de gestión, parámetros que son puntos de referencia que permitirán comparar las operaciones con resultados reales y determinar si fueron superiores, inferiores o similares con respecto a las expectativas. Si no se dispone de indicadores y si es la primera auditoría de gestión se desarrollaran conjuntamente entre el equipo de trabajo y los funcionarios de la empresa.
- Detectar las fortalezas y oportunidades, las debilidades y amenazas para llevar a cabo acciones que permitan obtener ventaja de las primeras y reducir los impactos negativos de las segundas.
- Evaluar la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
- Definir el objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Fase 2.- Planificación

Esta fase se desarrolla mediante tres pasos, que son:

- El Conocimiento inicial de las actividades y operaciones de la entidad o programa a examinar.
- Análisis preliminar de la entidad a la que se va a realizar la auditoría y plan de revisión estratégica y formulación del reporte de revisión estratégica y plan de auditoría.

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

Mediante el planeamiento, se garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Este

proceso, pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría. La fase de planeamiento de la auditoría de gestión comprende dos etapas: Revisión general y revisión estratégica, teniendo como elementos los siguientes:

La revisión general.-

Es el conocimiento inicial de la entidad a examinar; que implica el diseño de una estrategia general para entender la forma en que conducen sus actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría probables y la factibilidad de lograrlos.

Durante esta etapa se obtendrán información sobre: Los fines, objetivos y metas; los recursos autorizados; los sistemas y controles gerenciales; la importancia de la auditoría y necesidades de los usuarios del informe; el seguimiento de medidas correctivas de auditorías anteriores, si las hubo; las fuentes de información para el planeamiento; y la información proveniente del Órgano de Auditoría Interna.

Análisis preliminar de la entidad y plan de revisión estratégica; en la que partiendo de la información recopilada en el paso anterior, el auditor encargado del examen debe elaborar el análisis preliminar de la entidad considerando los siguientes puntos:

El ambiente de control interno, factores externos e internos, áreas generales de revisión y las fuentes de criterio aplicables. Esta información deberá ser incluida en el plan de revisión estratégica a desarrollar en la entidad, programa o proyecto a examinar. Son factores del ambiente del control interno, la integridad y los valores éticos, la asignación adecuada de autoridad y responsabilidad teniendo en cuenta el principio de subsidiariedad, la estructura organizacional y las políticas de administración de recursos humanos.

El auditor debe tener suficiente conocimiento del ambiente de control interno para comprender la actitud y las acciones adoptadas por la gerencia y alta dirección de la entidad, con respecto a los controles y su efecto colectivo. Cabe mencionar que, la estructura organizacional de una entidad proporciona el marco dentro de la cual se planean, ejecutan, controlan y supervisan sus actividades, a

fin de lograr los objetivos y metas establecidos. Así también, el auditor debe tratar de identificar aquellas situaciones que pueden impactar en forma negativa en el desarrollo de sus actividades e incluso, en el logro de los objetivos y metas establecidos.

Revisión estratégica.-

En la ejecución del plan de revisión estratégica; el auditor encargado deberá reunirse con los funcionarios gerenciales de la entidad para presentar a los miembros del equipo de auditoría que tendrán a su cargo el desarrollo de los trabajos. Se ejecutarán las siguientes actividades:

- Aplicación de pruebas preliminares,
- Comprensión del ambiente de control interno,
- Identificación de factores externos e internos,
- Definición de criterios de auditoría
- Descripción de los sistemas y controles gerenciales,
- Identificación de los asuntos más importantes.

Fase 3.- Ejecución

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad, factores cuyas concepciones se desarrollaron anteriormente.

En esta fase, conocida como Trabajo de Campo, se realiza la aplicación de los programas y estándares definidos en la Planificación Específica, la misma que contendrá programas detallados y flexibles para cada actividad del proceso a examinarse, y técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, teniendo como resultado la aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía por cada actividad a examinarse.

Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo. Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

Fase 4.- Seguimiento y Monitoreo

El trabajo de auditoría es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la gerencia, se están realizando, para esto, se debe tener un programa de seguimiento, esto dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría.

Su principal objetivo es asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante un compromiso con todo el personal involucrado, mediante el cual garantiza que el trabajo del auditor se implementa en beneficio de la organización. El nivel de revisión de seguimiento del auditor dependerá de diversos factores, en algunos casos el auditor tal vez solo necesite indagar la situación actual, en otros casos tendrá que hacer una revisión más técnica.

Cabe mencionar que en el transcurso de esta fase encontraremos los papeles de trabajo que son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios, el estudio general, deberá aplicarse con cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio. Por tanto se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones. No hay duda que los procesos cuantitativos de evaluación de una organización, son válidos porque de cierto modo te dan una proximidad a las perspectiva cualitativa, es decir en una organización, que no existe una eficiencia

aceptable, por ende se puede proponer como hipótesis primarias , que el trabajador no está a gusto con lo que realiza , que se labora en un ambiente conflictivo, que hay duplicidad de tareas , en fin infinidad de acciones que por ende son de aspecto subjetivo (cualitativos), los cuales son mucho más difíciles determinar su grado de eficiencia.

Es así como entre las técnicas de aplicación en el estudio general de la organización tenemos:

- **Comparación.-** Es la determinación de la semejanza o discrepancias existentes de los hechos u operaciones; esta técnica compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe a las partes interesadas.
- **Observación.-** Es la verificación visual realizada por el auditor durante la ejecución del examen para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de las operaciones, documentos, materiales, entre otros relevantes.
- **Rastreo.-** Es el control y seguimiento de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.
- **Indagación.-** Se obtiene información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios o personal de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- **Cuestionarios.-** Es el diseño de preguntas que serán contestadas por funcionarios y personal responsable o escogido por el auditor, de las distintas áreas de la empresa bajo examen que se va a realizar, en las entrevistas que expresamente se mantiene con este propósito.

- **Flujogramas.**- Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría.

MALDONADO, Milton (2006), en el libro “**Auditoría de Gestión**” señala en su obra en el siguiente gráfico el proceso de la Auditoría de Gestión.

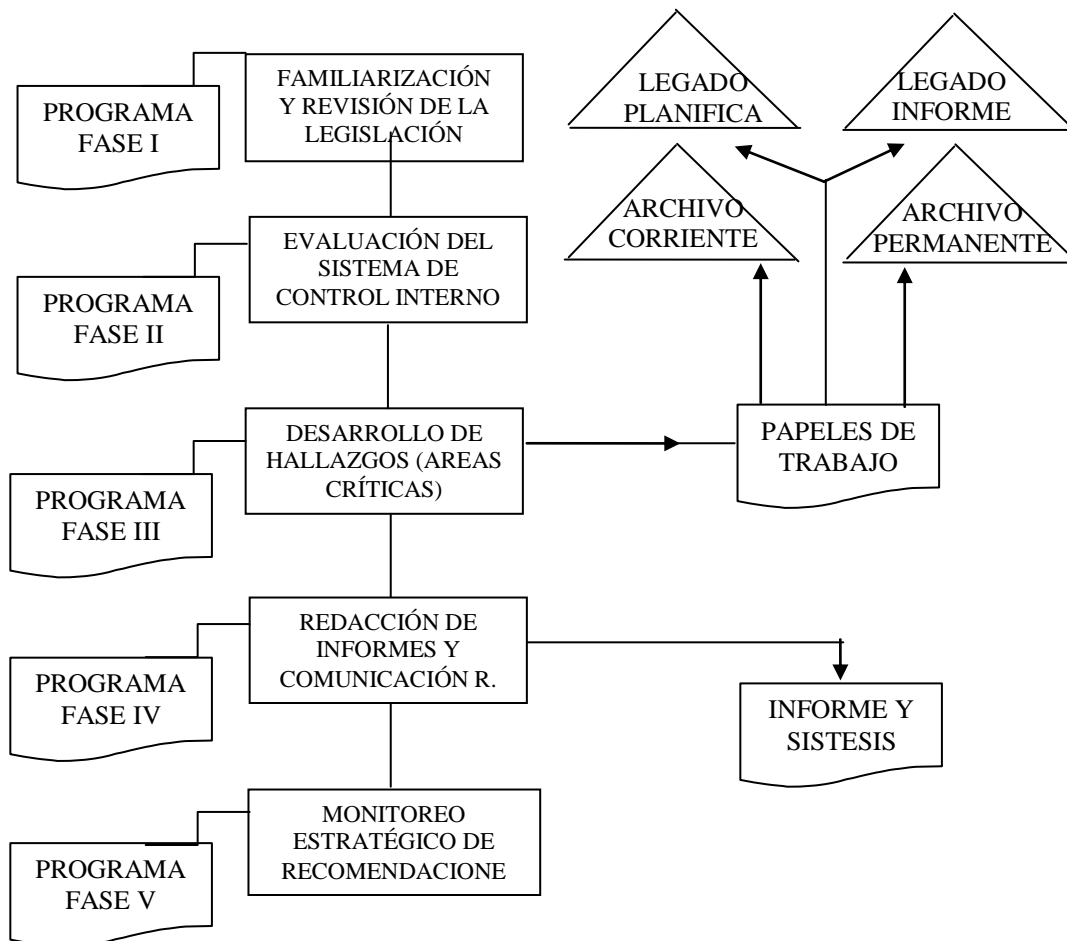


Gráfico N° 6. Procesos de la Auditoría de Gestión
Fuente: Milton Maldonado.

2.3.2.4.6. Indicadores

La **Contraloría General del Estado (2001)**, en su “**Manual de Auditoría de Gestión**” define a los indicadores como:

La referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o

externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas.

Clasificación de los indicadores de gestión

- Indicadores Cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- Indicadores Cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización
- De uso universal
- Globales, funcionales y específicos.

Es importante para conocer y aplicar los indicadores de gestión, que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación. Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado.

Pues este es uno de los resultados de la auditoría de gestión, que permite ir midiendo y evaluando las actividades que se realiza dentro de una organización, que a su vez pretende eficiencia, eficacia y economía en las organizaciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la organización, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. Los indicadores de gestión son universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento

de la misión institucional y en fin para conocer la realidad de la empresa, los cuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

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

- **Indicadores estructurales.-** La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y de mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional.

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

- ✓ Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos los mismos que pueden ser ejecutados en un tiempo determinado.

- ✓ Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

- ✓ Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

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

- ✓ Formulación de presupuestos, metas objetivos y por ende buscar los resultados del logro obtenido.

- ✓ Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- ✓ Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- ✓ Recaudación y administración de la cartera.
- ✓ Administración de los recursos logísticos.
- **Indicadores de proceso.-** Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:
 - ✓ Extensión y etapas de los procesos administrativos.
 - ✓ Extensión y etapas de la planeación.
 - ✓ Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
 - ✓ Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.
- **Indicadores de personal.-** Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:
 - ✓ Condiciones de remuneración, salarios y otros comparativos con otras entidades del mismo sector
 - ✓ Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
 - ✓ Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.

- ✓ Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.
- **Indicadores Interfásicos.** - Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:
 - ✓ Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
 - ✓ La demanda en el tiempo
 - ✓ La oferta en el tiempo
 - ✓ Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
 - ✓ Satisfacción permanente de los usuarios.
 - ✓ Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
 - ✓ Número de quejas, atención y corrección.
 - ✓ Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
 - ✓ Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Uso de indicadores en Auditoría de gestión

El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos sean estos materiales, económicos y tecnológicos, las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).

- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

2.3.2.5. GESTIÓN FINANCIERA

Según Marín (2005), en su obra **“Gestión Administrativa y Financiera”**, expresa que: “La gestión administrativa y financiera es el control que se determina sobre los campos administrativos y financieros de una entidad como son la planificación, la organización, dirección y control, todo enmarcado en procedimientos financieros”

La gestión financiera es una de las herramientas tradicionales en las áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, para los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);

- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones de una entidad u organización.

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Funciones de Gestión Financiera

Las funciones de Gestión Financiera son las siguientes:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las todas las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.3.2.6. ANÁLISIS FINANCIERO

La CPA **Bravo (2002)**, nos habla del análisis financiero en su obra “**Contabilidad General**”, lo siguiente:

El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e

interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones.

El análisis de los estados financieros es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y las tendencias de esos elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos.

En un sentido más general podemos definir al análisis financiero como un proceso que comprende el estudio de los estados financieros y datos operativos de un negocio desde su recopilación, interpretación y comparación para asistir a los administradores, inversionistas y acreedores en la toma de decisiones. Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras.

Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección. El análisis financiero implica cálculos, interpretación de índices e indicadores y el estudio de tendencias en el entorno empresarial para saber si la situación financiera de una entidad, los resultados operativos y la evolución de la empresa son satisfactorios o no.

Importancia del Análisis Financiero

La importancia fundamental radica en que el análisis proporciona un rápido y óptimo conocimiento de la empresa, a los modestos hombres de negocios, a los grandes administradores y gerentes, a los Contadores Públicos Independientes y a los demás

usuarios internos y externos de la información financiera. El encanto del análisis financiero está en que para interpretar estados financieros no se requiere educación formal en contabilidad, no es indispensable conocer y aprender el significado de los renglones de los estados financieros, ni siquiera de los principales; solo es importante comprender qué representan, y de inmediato estamos en condiciones de tomar decisiones adecuadas.

Objetivo del Análisis Financiero

Dentro de los objetivos tenemos, evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa, su evolución en el tiempo y las tendencias que revela, soportado en las siguientes metas:

- Cuantificar en forma precisa las áreas financieras.
- Conocer y valorar la verdadera situación financiera y económica.
- Diagnosticar los problemas del pasado y proyectar el éxito en el futuro.
- Descubrir ineficiencias que la podrían llevar a la quiebra.
- Solucionar problemas presentes y evitar dificultades futuras.
- Racionalizar la obtención y aplicación de los recursos.
- Tomar decisiones para proyectar y optimar servicios y utilidades.
- Orientar los intereses y puntos de vista de diversos usuarios.
- Solventar objetivos específicos y niveles de información variados.

En el Análisis de Estados Financieros se debe llevar a cabo tomando en cuenta el tipo de empresa (Industrial, Comercial o de Servicios) y considerando su entorno, su mercado y demás elementos cualitativos. Con las herramientas de análisis financiero pueden circunscribirse a las siguientes; análisis comparativo, análisis de tendencias;

estados financieros proporcionales; indicadores financieros y análisis especializados, entre los cuales sobresalen el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo. Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

Clasificación de los Métodos de Análisis

Según **Cabrera (2005)**, en su artículo “**Análisis Financiero**”, define al análisis financiero como: “La técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de esta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis que es el tercer paso a través de diversas técnicas”. Las áreas principales del análisis de los estados financieros deben examinar diversos aspectos importantes de la situación financiera de una empresa, así como de los resultados de sus operaciones. Para organizar de algún modo este análisis, podemos señalar cinco áreas principales de interés:

1. La estructura patrimonial de la empresa
2. El fondo de maniobra
3. La liquidez a corto plazo
4. El flujo de fondos
5. El resultado económico de las operaciones
6. Rendimiento y Rentabilidad.

2.3.2.7. INDICADORES FINANCIEROS

Nos expresa la autora **Bravo (2002)**, en su libro **“Contabilidad General”**, que los Indicadores Financieros: “Es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades; estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y o estado de pérdidas y ganancias; o indicadores financieros constituyen la forma más común del análisis financiero”.

Los indicadores financieros no son otra cosa que el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Los indicadores o razones financieras, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos, planes u objetivos de una organización.

Es importante resaltar que las relaciones financieras expresadas en términos de indicadores o razones, tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente no se pueden determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo, los estándares de comparación pueden ser:

- Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo adecuado o inadecuado, formado a través de su experiencia y estudio personal.

- Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores en casa de aplicar estos indicadores en la empresa.

2.3.2.8. RENTABILIDAD

2.3.2.8.1. Concepto

Según el autor **Scout y Eugene (2000)**, en su libro “**Fundamentos de la Administración Financiera**”, dice que:

La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas y decisiones.

Las razones examinadas hasta este momento proporcionan alguna información sobre cómo opera la empresa en una o varias áreas, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez en una entidad, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

El concepto de rentabilidad ha ido cambiando con el tiempo y ha sido usado de distintas formas, siendo éste uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito o fracaso de un sector, subsector o incluso un negocio, ya que una rentabilidad sostenida con una política de varios dividendos, conlleva al fortalecimiento de las unidades económicas. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos en la búsqueda de mercados, o una mezcla de todos estos puntos para llegar al éxito deseado.

Cuervo y Rivero (1986), manifiesta en su libro “**El análisis económico financiero de la empresa**” que la:

Rentabilidad.- es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado

periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

¿Qué significa esto?, que una empresa es eficiente cuando no desperdicia recursos, cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y por otro, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse. Si una empresa utiliza unos recursos financieros muy elevados pero obtiene unos beneficios pequeños, pensaremos que ha “desperdiciado” recursos financieros: ha utilizado muchos recursos y ha obtenido poco beneficio con ellos. Por el contrario, si una empresa ha utilizado pocos recursos pero ha obtenido unos beneficios relativamente altos, podemos decir que la empresa ha aprovechado bien sus recursos. Por ejemplo, puede que sea una empresa muy pequeña que, pese a sus pocos recursos, está muy bien gestionada y obtiene beneficios elevados.

Es decir la rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente de mantener el valor de la inversión y de incrementarla. Dependiendo del objetivo del inversionista, la rentabilidad generada por una inversión puede dejarse para mantener o incrementar la inversión, o puede ser retirada para invertirla en otro campo. Para determinar la rentabilidad es necesario conocer el valor invertido y el tiempo durante el cual se ha hecho o mantenido la inversión.

2.3.2.8.2. Importancia

(Op. Cit), indica que la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras.

- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.
- Análisis de la rentabilidad.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad económica de la empresa está íntimamente ligado al de la rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia de todo negocio o empresa, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

Se puede decir que la rentabilidad se ve afectada por decisiones que tome tanto en la comercial (generación de ingresos), como en la parte más operativa (generación de costos), por lo tanto tener un modelo o un sistema de información de la rentabilidad pasa por ser una obligación para cualquier empresa.

2.3.2.8.3. Clasificación

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere. Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa en un tiempo determinado y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado

conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos. La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

Sánchez (2002: Internet), en su obra “**Análisis de Rentabilidad**”, clasifica a la Rentabilidad en:

Rentabilidad Económica

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad. La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación. El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados.

Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida,

referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

2.3.2.8.4. Indicadores

Según **Acosta (2010)**, en su obra “**Análisis e interpretación de información financiera**”, define que:

Los indicadores de rentabilidad son aquellos que miden los retiros que causan los recursos exclusivamente al final de un periodo contable. Sirven como parámetros de inversión debido a que demuestran cuales son las opciones de ganancia o rentabilidad que

se obtienen en comparación con las tasas de interés vigente en el mercado.

La rentabilidad muestra la posición económica de la entidad, es decir, la capacidad que ésta tiene para generar y retener utilidades en un período determinado. Desde el punto de vista contable el estudio de la rentabilidad se realiza a dos niveles, según se considere o no la influencia de la estructura financiera de la empresa: rentabilidad económica y rentabilidad financiera, cuya relación viene definida por el apalancamiento financiero.

Los indicadores de rentabilidad se dividen en los siguientes:

El Margen Bruto.

Este es el margen disponible para cubrir los gastos operacionales y generar utilidades. Se representa de la siguiente manera:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Rentabilidad Operativa.

La utilidad operacional disponible para cubrir los gastos financieros y rendir beneficios. Se representa de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

Rentabilidad Neta.

La utilidad neta generada durante un periodo económico con relación a los ingresos por ventas. Se representa de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar un ratio o indicador de rentabilidad con significado:

- Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
- Debe existir, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
- En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo.

La Rentabilidad Económica

Este se define como la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos o beneficio bruto sobre el activo total. Se toma el beneficio antes de intereses e impuestos para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Beneficio antes de Int. e Imp.}}{\text{Activo Total}}$$

El indicador de Rentabilidad Económica también es denominado ROI (Rentabilidad de las Inversiones). Cuando más elevado sea este indicador, será mejor, porque indica que se obtiene mayor productividad del activo. Esta rentabilidad económica o rendimiento del activo puede compararse con el costo medio de la financiación. Si cumple lo siguiente:

$$\text{Rentabilidad económica} > \text{Costo medio de la financiación}$$

Cuando la Rentabilidad Económica es mayor que el Costo medio de la financiación significa que el beneficio de la empresa es suficiente para atender el coste de la financiación.

Rentabilidad Financiera.

La rentabilidad financiera es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios o neto patrimonial.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Capital propio}}$$

Este indicador también se denomina ROE (Rentabilidad del Capital Propio) es el beneficio de los socios por unidad monetaria invertida en el ente.

Consideraciones para construir indicadores de Rentabilidad

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado.

En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo.

Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo. Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una personificación incorrecta.

2.3.2.8.5. Estrategias

Según **De Zuani (2005)**, en su libro **“Introducción a la administración de organizaciones”** dice que:

Las empresas debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinar su rentabilidad.

Existen 8 factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo:

1. Intensidad de la Inversión.- Cuando invertimos estamos dando algo a alguien con el fin de obtener algo mejor. Se puede invertir de muchas formas, invertir nuestro tiempo en una relación, la inteligencia en el trabajo o los fines de semana haciendo deporte para tener una buena salud.

Así como se puede invertir en cualquiera de estas situaciones esperando algo bueno a cambio, podemos invertir nuestro dinero en un fondo mutuo esperando asegurar un capital que nos garantice mantener un nivel de vida en una etapa de retiro o convertir en realidad alguno de nuestros sueños hacia el futuro.

2. Productividad.- Para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y es el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento del recurso material y humano, productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

3. Participación de Mercado.- Este estudio es realizado con la finalidad de determinar el peso que tiene una empresa o marca en el mercado. Se mide en términos de volumen físico o cifra de negocios.

Estas cifras son obtenidas mediante investigaciones por muestro y la determinación de los tamaños poblacionales.

Los principales objetivos de este tipo de estudio son las siguientes:

- Determinar la participación de mercado de la empresa y sus marcas, partiendo de las cifras de venta o volúmenes vendidos en un tiempo determinado.
- Monitorear el crecimiento de la empresa o sus marcas a lo largo en del tiempo, para así asegurar el futuro de la empresa o entidad.

4. Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.- Un nuevo producto puede ser creado o hecho

“nuevo” de muchas maneras. Un concepto enteramente nuevo se puede traducir en un nuevo artículo y/o servicio. Simples cambios secundarios en un producto existente a nuevos mercados que lo consideraran “nuevo”.

5. Calidad de Productos /Servicios.- El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones o significados, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor final.

6. Tasa de crecimiento del mercado.- La tasa de crecimiento es la manera en la que se cuantifica el progreso o retraso que experimenta un producto en el mercado en un periodo determinado. Esto tiene que ver también, con el ciclo de vida del producto elaborado, que se define por ser el clásico ciclo de nacimiento, desarrollo, madurez y expiración, aplicado a las ventas de un producto.

7. Integración vertical.- La integración Vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo.

Dichas decisiones permite caracterizar a una empresa. Que bienes y capacidades forman parte de la empresa y que tipos de contratos se establecen con agentes externos.

8. Costos operativos.- Son los costos en que incurre un sistema ya instalado o adquirido, durante su vida útil, con el objeto de realizar las actividades de los procesos de producción, se denominan costos de operación.

2.4. HIPÓTESIS

El desconocimiento del alcance de la Auditoría de Gestión incide en la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012.”

2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Auditoría de Gestión

Variable Dependiente: Rentabilidad

Unidad de observación: PARECO Cía. Ltda.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. De Campo

Graterol (2011: Internet), en su artículo “**Metodología de Investigación**”, señala que:

Investigación de Campo es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, encamina a conseguir información apreciable y fehaciente para concebir, comprobar, corregir o emplear el conocimiento, además de ser un proceso que utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

Para **Ortiz (2002)**, en su libro “**Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica en Guadalajara**”, menciona que:

La Investigación de Campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación de carácter documental se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos,

La importancia de realizar una investigación de campo es identificar los factores de riesgos en el que se encuentra el trabajador en el lugar que labora, esto se hace a través de una evaluación de campo y análisis de la situación actual.

De lo anterior se puede decir que la investigación de campo es un procedimiento para llegar a un análisis de la situación actual de cómo las empresas industriales están aplicando el uso y manejo de los recursos en los puestos de trabajo y el grado de conocimiento y cultura sobre el tema que tienen los trabajadores y empleadores

acerca de lo importante de prevenir o minimizar los factores de riesgos que ocasionan los accidentes de trabajo.

3.1.2. Bibliográfica-Documental

Para **De la Mora (2006)**, en su libro “**Metodología de la investigación desarrollo de la inteligencia**”, define que la investigación documental es: “aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, es decir aquella información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad”.

Para **Ortiz (2002)**, en su libro “**Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica en Guadalajara**”, menciona que: “La Investigación Documental es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto, es en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, hemerográfica y la archivista”.

En este tipo de investigación será de gran utilidad para fundamentar, detectar, ampliar, y profundizar sobre el problema del cual se trata en esta investigación logrando estudiar los diferentes criterios de varios autores en temas relacionados de una u otra manera, además de esto nos permitirá basarnos en documentos, libros y demás fuentes de consulta.

Se utilizará la modalidad de Campo en la presente investigación, por cuanto se toma contacto directo con la realidad para obtener la información y datos prácticos en el lugar de los hechos, esto es en **PARECO Cía. Ltda.**, donde se presenta el problema, para lo cual se aplica diferentes técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos.

La investigación presente se desarrollará con la modalidad de Campo y la Bibliográfica-Documental. La de Campo porque el investigador tomará contacto

directo con la realidad para obtener la información y datos prácticos en el lugar de los hechos, esto es en *PARECO Cía. Ltda.*, y la modalidad Bibliográfica-Documental porque nos permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar los materiales para un marco teórico, entre otras finalidades.

Por esto es necesario obtener de *PARECO Cía. Ltda.*, políticas, normas y procedimientos, lo que ayudará a detectar, revelar, conocer, comparar y profundizar la investigación a fin de detectar errores u omisiones en la gestión de la Compañía.

3.2. NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Exploratoria

Según **Grajales (2010: Internet)**, en su artículo “**Tipos de Investigación**”, conceptualiza que:

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular.

En si es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.

La presente investigación está enmarcada, a un tipo de investigación exploratoria, debido a que es necesario poner en contacto al investigador con la empresa y familiarizarse con la realidad que se va estudiar, esto ayuda a efectuar la observación inmediata del área, de los elementos y de las actividades que se desarrollan entre los diferentes componentes de la Gestión de *PARECO Cía. Ltda.*, con el propósito de captar a primera vista todos los eventos y actividades que se producen dentro de la empresa, siendo como requisito previo para fijar los puntos claves de referencia, también se realiza un estudio de la documentación pertinente para la realización de la investigación.

3.2.2. Descriptiva

Galán (2012: Internet), en su artículo “**Metodología de la Investigación**”, manifiesta que:

La investigación descriptiva ayuda a mejorar los estudios porque permite establecer contacto con la realidad para observarla, describirla, predecirla y controlarla a fin de que la conozcamos mejor; la finalidad de esta radica en formular nuevos planteamientos y profundizar en los hechos existentes, e incrementar los supuestos teóricos de los fenómenos de la realidad observada.

Por lo tanto se considera como investigación descriptiva aquella que reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto. Sirven para explicar las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo de la investigación descriptiva para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son solo tabuladores, sino que recogen los datos analizan sobre la base de hipótesis y/ o teoría, de manera objetiva y luego analizan los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al nuevo conocimiento del problema a estudiarse en la presente investigación.

Se puede concluir diciendo que la investigación descriptiva es uno de los tipos de procedimientos de investigación más utilizados en los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, en tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características fundamentales del objeto de estudio y su descripción de las partes.

La presente investigación se va a desarrollar la investigación descriptiva porque permite analizar el entorno de **PARECO Cía. Ltda.**, lo que ayudará a identificar las

características de las unidades de estudio, las conductas, actitudes y motivación de las personas frente al trabajo que se realiza, características que sirven para profundizar el conocimiento objeto del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad, en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones.

Además se pone en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

3.3. POBLACIÓN O MUESTRA

3.3.1. Población

Para **Kuby (2000)**, en su libro “**Estadística Elemental lo Esencial**”, indica que la población:

Es la colección completa de individuos u objetos de interés para el recolector de la muestra. La idea más importante en estadística es el concepto de población. La población de interés debe definirse cuidadosamente y se considera que está completamente definida solo cuando se especifica la lista de elementos que pertenecen a ella.

Hay dos tipos de poblaciones finitas e infinitas. Cuando es (o puedes ser) posible enumerar físicamente los elementos que pertenece a una población, se dice que la población es finita. Cuando los elementos de una población son ilimitados, la población es infinita.

Tomando en cuenta lo señalado anteriormente, **PARECO Cía. Ltda.**, tiene una población finita la misma que está integrada por una parte del personal del departamento de Administración así como también parte del departamento de producción, en el cual tenemos al Gerente, Contador y Asistente de Contabilidad del departamento de Administración; al Jefe de producción, Inspector de calidad, y los maestros de cada área del departamento de Producción.

Dando así un total de la población de 9 personas a las que se realizarán la encuesta, el mismo que se detalla a continuación.

Tabla N° 3. Población

POBLACIÓN	UNIDAD DE OBSERVACIÓN		FRECUENCIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	Ing. Washington Vinicio Paredes	Gerente-Propietario	1
	Ing. Oswaldo Enrique Hernández	Contador	1
	Srta. Jimena Verónica Cunalata	Asistente de contabilidad	1
DAPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	Sr. Edgar Patricio Llundo	Jefe de Producción	1
	Ing. Sebastián Martin Paredes	Inspector de Calidad	1
	Sr. Danilo LLundo	Maestro Carrocero	1
	Sr. Milton Moposita	Maestro Fibra	1
	Sr. Segundo Manobanda	Maestro Forrados	1
	Sr. Klever Ronquillo	Maestro Terminados	1
TOTAL			9

Fuente: PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1. Operacionalización de la Variable Independiente

Tabla N° 4. Variable Independiente: Auditoría de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La AUDITORÍA DE GESTIÓN.- consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Eficiencia, Eficacia y Economía en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.</p>	Eficiencia	Cumplimiento de la producción en la calidad y cantidad esperada	¿Están definidas las responsabilidades de cada una de las personas que laboran en la Empresa?	Encuesta al Personal de Producción
	Eficacia	Cumplimiento de metas y objetivos	¿Los trabajadores cumplen con exactitud las tareas planificadas mensualmente?	
	Economía	Utilización de los recursos	¿Considera que la empresa alcanza los objetivos y metas propuestas? ¿Cree tener el uso apropiado de todos los recursos en cantidad y calidad?	

Fuente: PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

3.4.1. Operacionalización de la Variable Dependiente

Tabla N° 5. Variable Dependiente: Rentabilidad

CONCEPTUALIZA-CIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>RENTABILIDAD.- es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales y humanos con el fin de obtener unos resultados, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad laboral e incluso en el servicio a la colectividad.</p>	<p>Rentabilidad o Beneficio</p> <p>Crecimiento en el mercado</p> <p>Estabilidad laboral</p>	<p>Rentabilidad sobre ventas</p> <p>Rentabilidad sobre los activos</p> <p>Clientes satisfechos</p> <p>Rotación del personal</p>	<p>¿Se produce el cupo mensual de las carrocerías para su respectiva venta?</p> <p>¿La distribución de materiales se hace de una forma rápida y oportuna?</p> <p>¿En los últimos años ha crecido el número de clientes?</p> <p>¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros de trabajo?</p>	<p>Encuesta al Personal de Producción</p>

Fuente: PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Galán (2012: Internet) en su artículo “**Metodología de la Investigación**”, señala que la:

Recolección de datos.-En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos.

La población a veces llamada universo o agregado constituye siempre una totalidad. Las unidades que la integran pueden ser individuos, hechos o elementos de otra índole.

Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella.

3.5.1. Plan de recolección de la información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Finalidad de la investigación**

La realización de la presente investigación tiene la siguiente finalidad: determinar la incidencia de la Auditoría de Gestión en la rentabilidad, para obtener procedimientos eficientes y menos costosos en la producción de *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012.

- **Instrumento a utilizar para la recolección de información**

Se recolectará la información para comprobar y verificar el problema presentado en *PARECO Cía. Ltda.*, a fin de buscar nuevas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, para lo cual se aplicará la técnica de la encuesta, a una parte del personal del departamento de administración, así como también a una parte del personal del departamento de producción.

Dentro de los instrumento tenemos la encuesta que por medio de este método conoceremos los criterios y opiniones de las personas que forman la población de la compañía, tanto a nivel administrativo como operativo, con el fin de analizar y evaluar las diferentes operaciones y procesos que se manejan dentro de la compañía, para así obtener los resultados de las diferentes actividades para poder evaluar la compañía en conjunto, y así lograr con eficiencia los objetivos y metas planteados anteriormente.

La investigadora realizará la recolección de la información en las instalaciones de *PARECO Cía. Ltda.*, y de ser necesario visitará a cada uno de las personas a quien se va a encuestar las veces que sean necesarias con la finalidad de que la información sea la real.

Para llevar a efecto dichas encuestas no se obligará al encuestado, declarar a favor o en contra de la compañía, sino más bien sus respuestas será en forma libre y voluntaria.

- **Aspectos a investigar son los siguientes:**

- ✓ Auditoría de Gestión

- ✓ Rentabilidad

- **Recolección de información**

La información de campo lo recogerá la investigadora en las instalaciones de *PARECO Cía. Ltda.*, esta recolección se realizara en horarios de trabajo es decir de 08:00 a 17:00, la misma que se realizará con la autorización del Gerente, el Ing. Washington Paredes.

3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de la información de la presente investigación seguiremos los siguientes pasos:

- **Revisión Crítica de la información recopilada.-** es decir limpieza de toda la información defectuosa, contradictoria, incompleta no pertinente etc. Que no permita el análisis de las
- **Repetición de la Recolección.-** de ser el caso se realizara de forma individual la repetición de la recolección de la información, para corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según las variables de cada hipótesis mediante el estudio estadístico de datos para la presentación de resultados.

Tabla N° 6. Modelo de la tabulación de encuestas

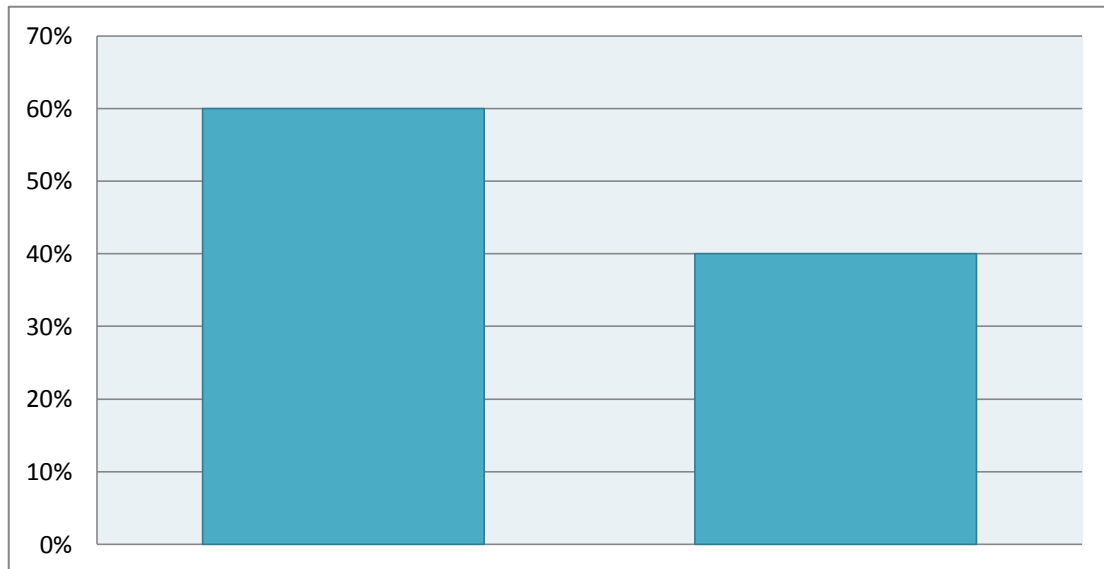
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
XXX	X	XX%
XXX	X	XX%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

- **Representaciones gráficas.-** En la presente investigación la figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior es el grafico de barras, que según **Dursteler (2004)**, en su artículo “**Gráficos de barras**” menciona que: “ las representaciones graficas son aquellas representación bidimensional en que los objetos gráficos elementales son un conjunto de rectángulos dispuestos paralelamente de manera que la extensión de los mismos es proporcional a la magnitud que se requiere representar”.

Gráfico N° 7. Modelo de la representación gráfica



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Los resultados de los estudios realizados deben presentarse en forma clara y correcta las respuestas a fin de que puedan utilizarse adecuadamente, para ello utilizaremos el Gráfico de barras simple, que se usa fundamentalmente para representar distribuciones de frecuencias de una variable cualitativa o cuantitativa discreta y, ocasionalmente, en la representación de series cronológicas o históricas, y transmite la información de forma tal que pueda ser captada rápidamente, de un golpe de vista.

Luego, un gráfico debe ser ante todo sencillo y claro, a pesar de su aspecto artístico, ya que se elabora para ser incluido en un trabajo científico.

En resumen se puede decir que:

- A la información depurada se la ordenará y presentará en cuadros de frecuencia, lo que facilitará su posterior análisis.
- Se tabulará los datos, para el análisis respectivo.
- Los cuadros que se presentarán, resumirán la información obtenida de las encuestas realizadas.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo, de tal forma que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis que permitan la definición y clarificación de los conceptos y las relaciones entre éstos y los hechos de la investigación.

El presente trabajo se desarrolló mediante encuestas, las cuales fueron realizadas al personal del departamento de Administración, como fue al Gerente, Contador y Asistente de Contabilidad y así mismo al Jefe de producción, Inspector de calidad, y a los maestros de cada área del departamento de Producción de *PARECO Cía. Ltda.*, con el objeto de analizar el desconocimiento del alcance de la Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012, con el propósito de obtener procesos eficientes y menos costosos en la producción, y de esta forma comprobar la hipótesis planteada.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos en la que se utilizó una hoja de cálculo Excel para tabularlos y ponderarlos, con estos se pudo realizar los análisis respectivos y luego se trabajó en gráficos estadísticos que nos sirvió para la interpretación de cada pregunta. Por cuanto la información que se arrojará será la que indique las conclusiones y las recomendaciones a las cuales se llega con la investigación realizada. A continuación se presenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en las instalaciones de *PARECO Cía. Ltda.*, con sus respectivos análisis e interpretaciones.

PREGUNTA N° 1. ¿Posee la empresa manuales de procesos y procedimientos actualizados para el departamento de producción?

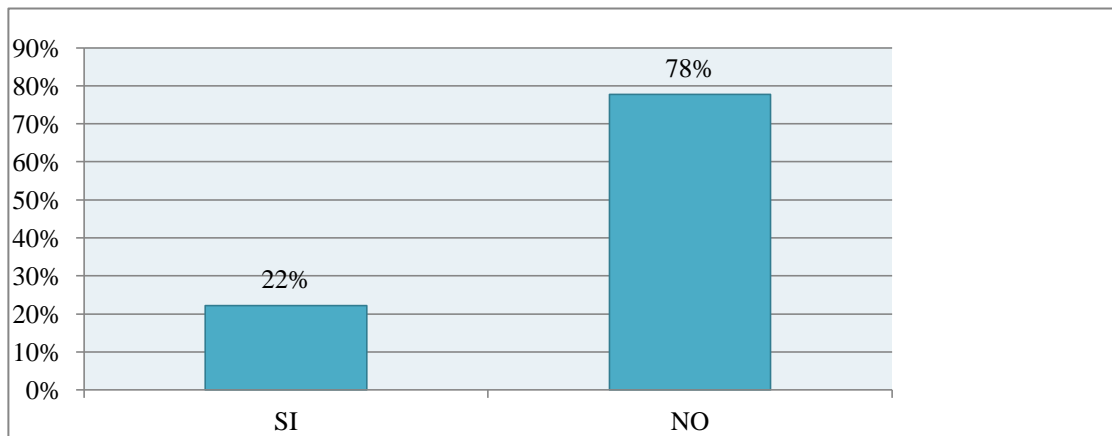
Tabla N° 7. Manuales de procesos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 8. Manuales de procesos



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

El 22% de las personas encuestadas indican que la empresa cuenta con manuales de procesos y procedimientos actualizados, mientras que el 78% indica lo contrario.

Interpretación:

PARECO Cía. Ltda., cuenta con manuales de procesos y procedimientos, pero de acuerdo a las encuestas realizadas en su mayoría indican que estos manuales no están actualizados de acuerdo a las necesidades de la empresa debido a que año tras año se ha ido innovando o mejorando los procesos.

PREGUNTA N° 2. ¿Conoce si la empresa tiene definida la descripción de puestos, delimitando sus funciones, actividades específicas, relaciones jerárquicas y restricciones para así evitar la duplicidad de funciones y tareas?

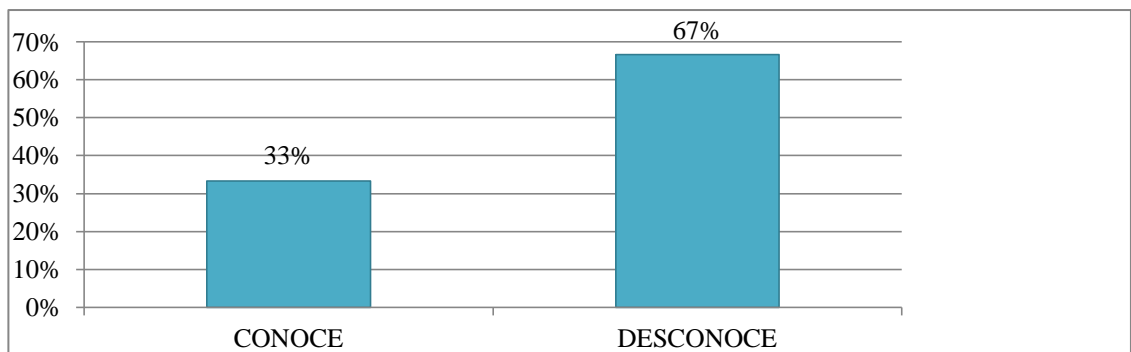
Tabla N° 8. Descripción de puestos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONOCE	3	33%
DESCONOCE	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 9. Descripción de puestos



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

De las 9 personas encuestadas, 6 desconocen si la empresa tiene definida la descripción de puestos delimitando sus funciones, actividades específicas, relaciones jerárquicas y restricciones; y el restante que es de 3 personas conocen de esto.

Interpretación:

El 67% del total de los encuestados en *PARECO Cía. Ltda.*, desconocen si la empresa tiene definida la descripción de puestos, delimitando sus funciones actividades específicas, relaciones jerárquicas y restricciones para así evitar la duplicidad de funciones y tareas en el proceso de producción.

PREGUNTA N° 3. ¿La empresa realiza planes de capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo de los empleados?

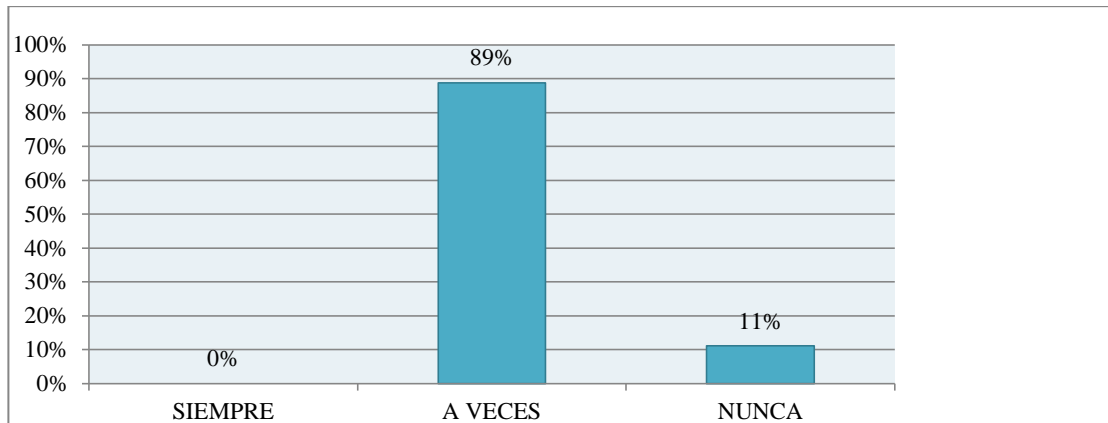
Tabla N° 9. Planes de capacitaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
A VECES	8	89%
NUNCA	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 10. Planes de capacitaciones



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

EL 89% de las personas que fueron encuestadas manifiestan que a veces realizan planes de capacitaciones para los empleados, mientras que el 11% afirman que nunca lo realizan, así como también el 0% indican que siempre lo realizan.

Interpretación:

Se puede decir que los planes de capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo de los empleados, no se realizan a todo el personal si no solo a unos pocos, por lo que no se siente motivado para realizar su trabajo y mejorar su productividad.

PREGUNTA N° 4. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos, procedimientos y metas en el departamento de producción mensualmente?

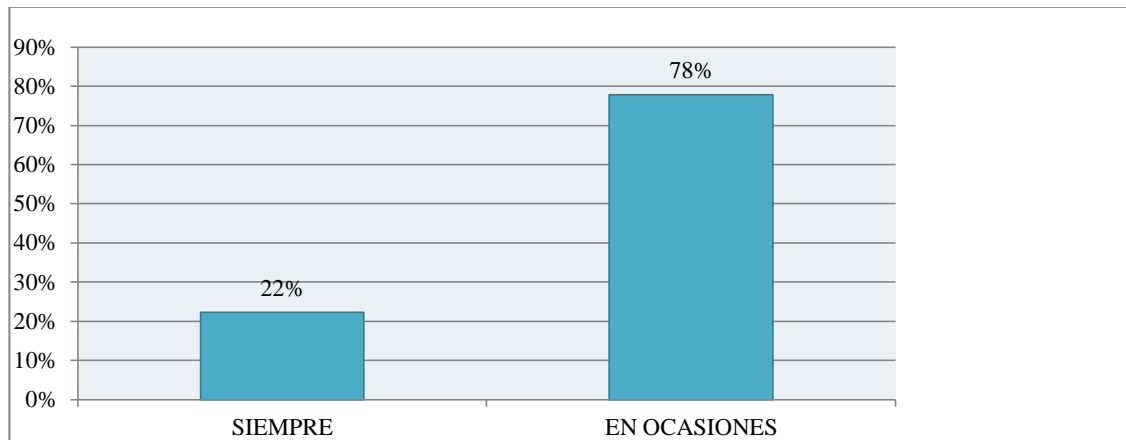
Tabla N° 10. Cumplimiento de objetivos y metas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	22%
EN OCASIONES	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 11. Cumplimiento de objetivos y metas



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

Dos de las personas encuestadas que representa el 22%, indican que siempre se evalúa el cumplimiento de objetivos, procedimientos y metas en el departamento de producción mensualmente, mientras que en su mayoría con un 78% lo contradicen.

Interpretación:

En *PARECO Cía. Ltda.*, no se evalúa el cumplimiento de objetivos, procedimientos y metas en el departamento de producción mensualmente y es por esta razón que no se puede alcanzar con las metas y objetivos planteados en la compañía.

PREGUNTA N° 5. ¿Se lleva a cabo un control minucioso de todas las actividades que se realiza en los procesos de producción?

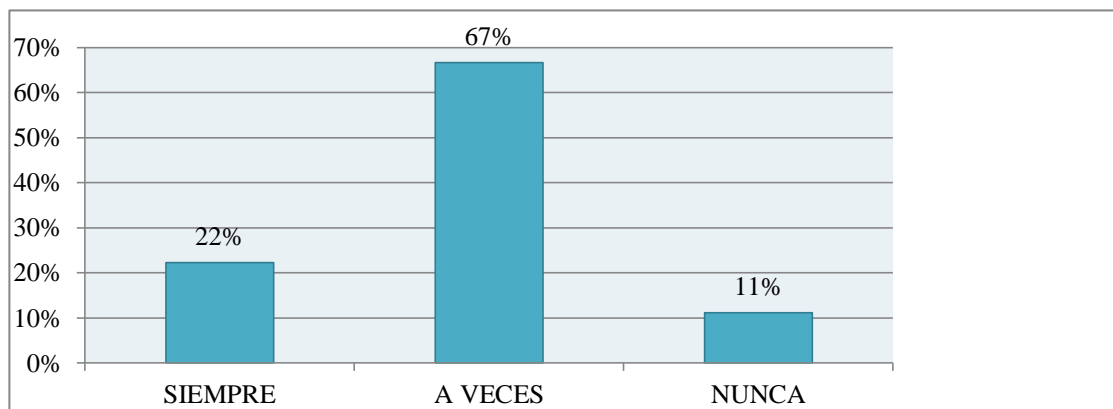
Tabla N° 11. Control de actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	22%
A VECES	6	67%
NUNCA	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 12. Control de actividades



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

El 22%, el 67% y el 11% de los encuestados afirman que: siempre, a veces y nunca respectivamente, se lleva a cabo un control minucioso de todas las actividades que se realiza en los procesos de producción.

Interpretación:

No se realiza ningún tipo de control a las actividades que se realizan en el proceso producción de *PARECO Cía. Ltda.*, lo que conlleva a una repetición de actividades o duplicidad de funciones a un mismo trabajador.

PREGUNTA N° 6. ¿Cree que la maquinaria y herramientas que dispone la empresa se encuentran en buen estado?

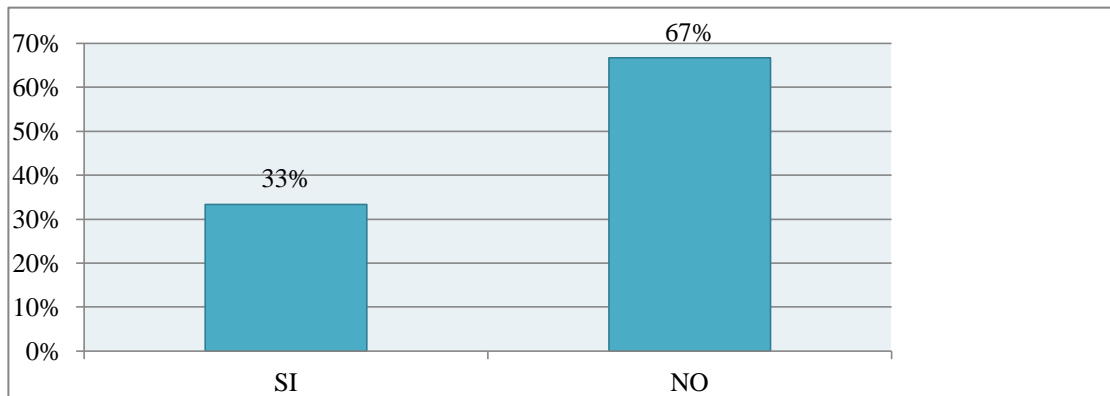
Tabla N° 12. Maquinaria y herramientas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 13. Maquinaria y herramientas



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

El 67% del personal encuestado, opina que la maquinaria y herramientas que dispone la empresa no se encuentran en buen estado, mientras que el 33% opina que la maquinaria que dispone la empresa no se encuentra en buen estado.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados, la maquinaria y herramientas que dispone *PARECO Cía. Ltda.*, se encuentran en buen estado, esto quiere decir que la maquinaria no es un problema durante el proceso productivo.

PREGUNTA N° 7. ¿Existe un estudio de tiempos y movimientos en los procesos de producción?

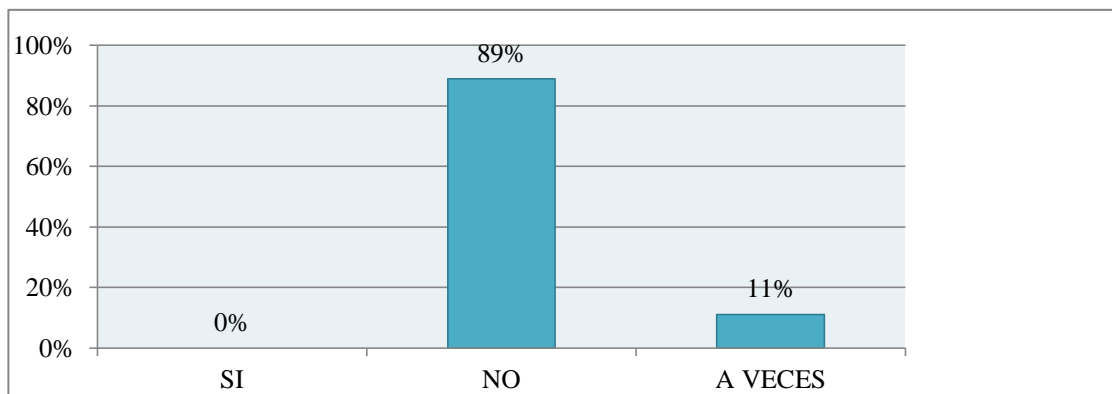
Tabla N° 13. Estudio de tiempos y movimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	89%
A VECES	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 14. Estudio de tiempos y movimientos



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

Un 89% de los encuestados indican que no existe un estudio de tiempos y movimientos en los procesos de producción, mientras que en un 11% indica que a veces realizan dichos estudios.

Interpretación:

De lo anterior podemos decir que no se realizan estudios a los tiempos y movimientos en los procesos de producción, pues aquí muy fácilmente se desperdicia tiempo y dinero.

PREGUNTA N° 8. ¿Existe un control para los desperdicios de materia prima e insumos?

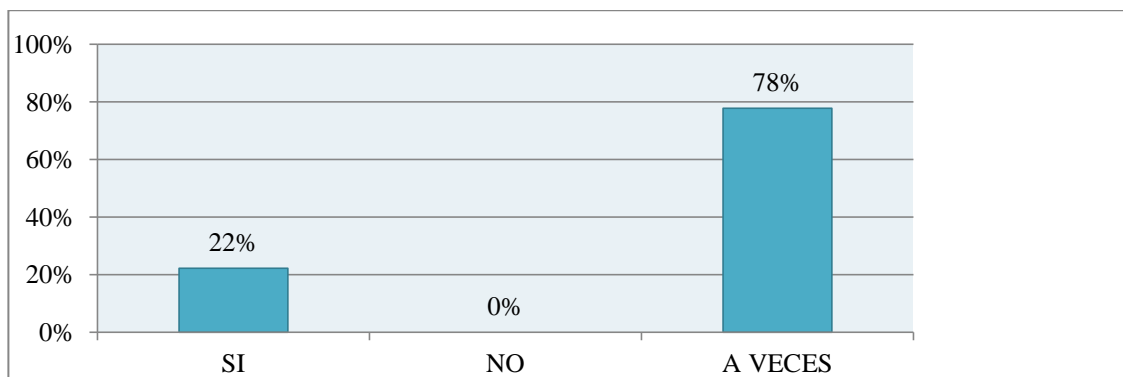
Tabla N° 14. Control de desperdicios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	0	0%
A VECES	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 15. Control de desperdicios



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

El 78% de las personas encuestadas en *PARECO Cía. Ltda.*, afirman que a veces hay un control para los desperdicios de materia prima e insumos, mientras que el 22% señalan lo contrario.

Interpretación:

En el proceso productivo existe un gran desperdicio de materia prima e insumos los mismos que son ocasionados porque no existe un control de los mismos, es por esta razón que todos los desperdicios son cargados al costo del producto terminado.

PREGUNTA N° 9. ¿Cree usted que al tener un sistema de control efectivo en el ámbito productivo puede mejorar la rentabilidad?

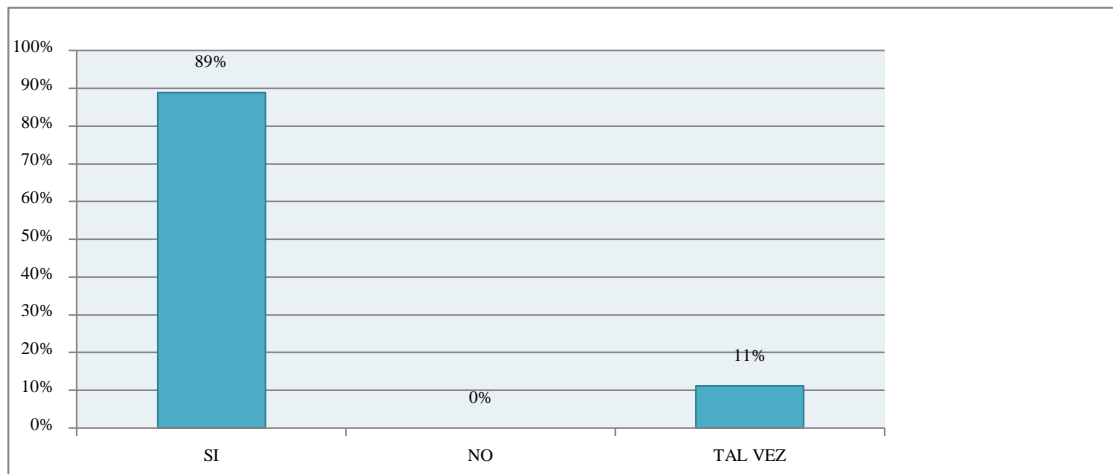
Tabla N° 15. Rentabilidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	89%
NO	0	0%
TAL VEZ	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 16. Rentabilidad



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

En su mayoría, representando el 89%, cree que al tener un sistema de control efectivo en el ámbito productivo puede mejorar la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*, mientras que el 11% indica que no es necesario un sistema de control.

Interpretación:

En *PARECO Cía. Ltda.*, es necesario un sistema de control efectivo en el ámbito productivo para poder detectar las áreas críticas y tener un mejor control y así mejorar la rentabilidad de la compañía.

REGUNTA N° 10. ¿Usted considera que sus tareas asignadas son terminadas en los tiempos establecidos y programados?

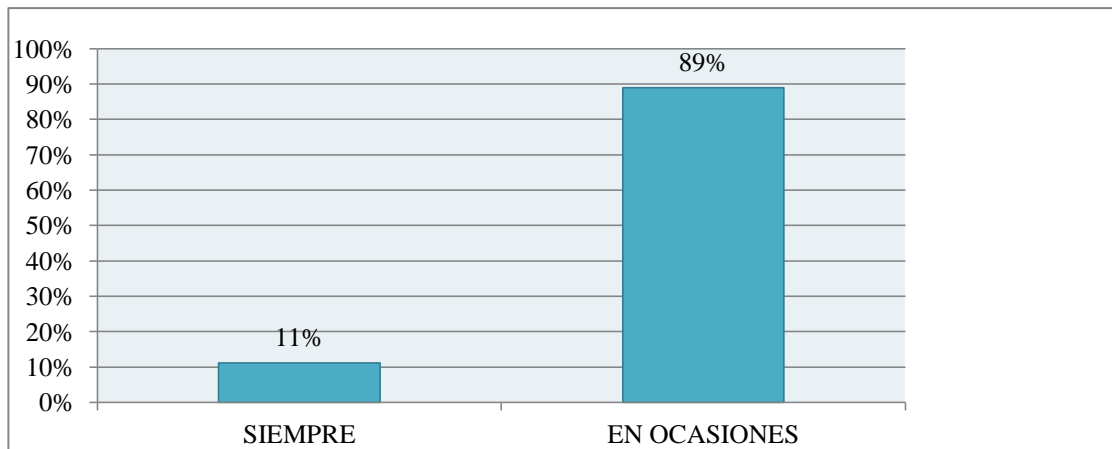
Tabla N° 16. Tiempos en tareas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	11%
EN OCASIONES	8	89%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 17. Tiempos en tareas



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

Una persona que representa el 11% del personal encuestado, indican que siempre las tareas asignadas son terminadas en los tiempos establecidos y programados mientras que ocho personas que representan el 89% indican lo contrario.

Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas las tareas asignadas en las áreas de producción de *PARECO Cía. Ltda.*, no son terminadas en los tiempos establecidos y programados por lo que es necesario un control en los tiempos de cada actividad.

PREGUNTA N° 11. ¿Existe aprovechamiento de los insumos utilizados en todo el proceso productivo de la empresa?

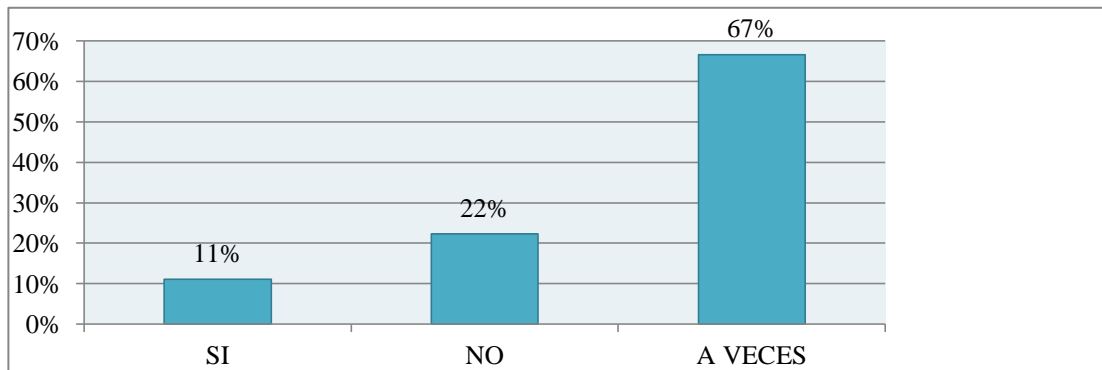
Tabla N° 17. Control en el ámbito productivo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	11%
NO	2	22%
A VECES	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 18. Control en el ámbito productivo



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

El 67% del personal encuestado confirma que a veces existe aprovechamiento de los insumos utilizados en el proceso productivo, mientras que el 22% indican que no existe y tan solo el 11% indican que si existe aprovechamiento de los insumos utilizados en todo el proceso productivo.

Interpretación:

Los insumos utilizados en el proceso productivo de *PARECO Cía. Ltda.*, no son aprovechados, al contrario de esto existe desperdicios de los insumos así como también de la materia prima afectando al costo del producto.

PREGUNTA N° 12. ¿Conoce el alcance o importancia de la auditoría en los procesos de producción de *PARECO Cía. Ltda.*?

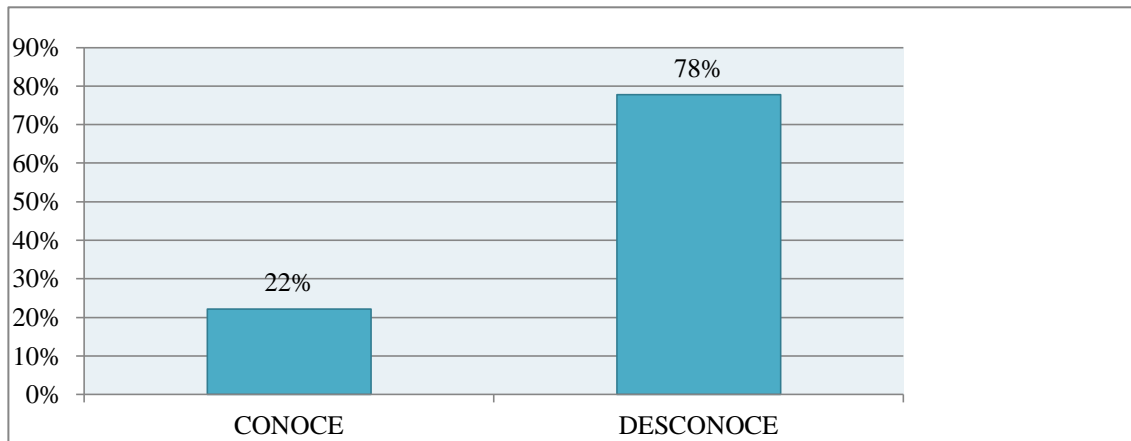
Tabla N° 18. Alcance de la Auditoría de Gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONOCE	2	22%
DESCONOCE	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 19. Alcance de la Auditoría de Gestión



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

Dos de nueve personas conocen el alcance o importancia de la auditoría en los procesos de producción de *PARECO Cía. Ltda.*, mientras que las siete personas restantes desconocen el alcance o importancia de la Auditoría de Gestión.

Interpretación:

La mayoría del personal de *PARECO Cía. Ltda.*, desconocen o no aceptan que una Auditoría de Gestión en los procesos de producción ayudará a controlar todo lo relacionado con la producción y cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

PREGUNTA N° 13. ¿Cree que es necesario realizar una Auditoría de Gestión en *PARECO Cía. Ltda.*? “Sabiedo que Auditoría de Gestión es un examen especial sistemático y profesional que permite evaluar el grado de la eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos”

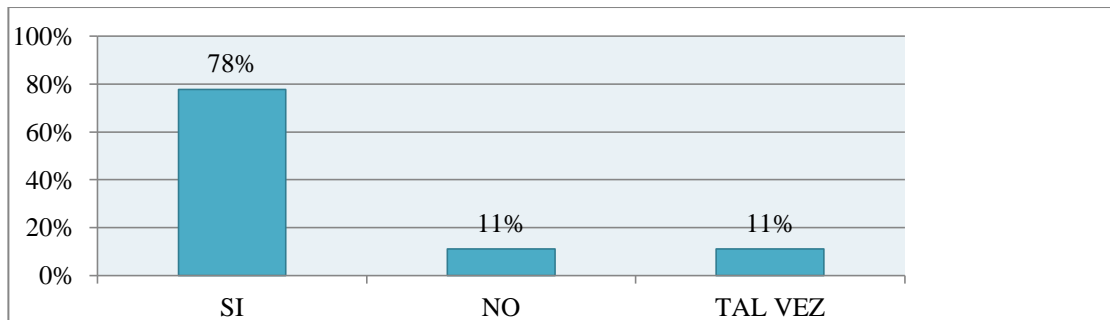
Tabla N° 19. Auditoría de Gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	78%
NO	1	11%
TAL VEZ	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 20. Auditoría de Gestión



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

El 78% del personal del personal encuestado cree que es necesario realizar una Auditoría de Gestión en *PARECO Cía. Ltda.*, mientras que tan solo el 11% cree que no o tal vez sea necesario.

Interpretación:

En conclusión podemos decir que el personal desconoce del alcance o importancia que tiene realizar una Auditoría de Gestión en los proceso de producción sin importar que la empresa sea pequeña o grande.

PREGUNTA N° 14. ¿Qué beneficio cree que se obtendría con la implementación Auditoría de Gestión en *PARECO Cía. Ltda.*?

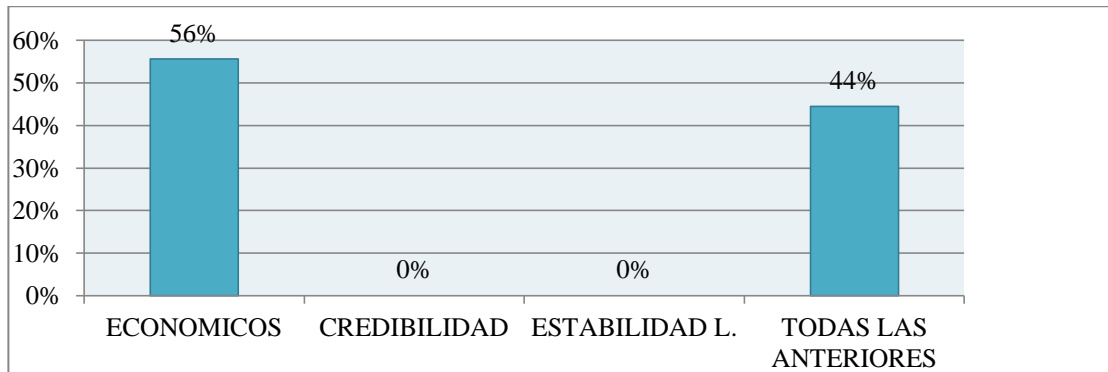
Tabla N° 20- Beneficios de la Auditoría de Gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ECONOMICOS	5	56%
CREDIBILIDAD	0	0%
ESTABILIDAD L.	0	0%
TODAS LAS ANTERIORES	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Gráfico N° 21. Beneficios de la Auditoría de Gestión



Fuente: Empleados de PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada se puede decir que el 56% de las personas encuestadas confirman que al realizar una Auditoría de Gestión se obtendrá beneficios económicos, mientras que el 44% establece que no solo se obtendrá beneficios económicos sino también credibilidad y estabilidad económica.

Interpretación:

Con la aplicación de la Auditoría de Gestión en los procesos de producción de *PARECO Cía. Ltda.*, se obtendrá muchos beneficios, por ello que se recomienda realizar este tipo de Auditoría.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en las instalaciones de *PARECO Cía. Ltda.*, podemos observar que no hay ningún tipo de control en los procesos de producción, pues así lo indicaremos en el siguiente párrafo.

PARECO Cía. Ltda., cuenta con manuales de procesos y procedimientos pero los cuales no están actualizados, por lo que se puede interpretar diciendo que, esta es la razón que en los procesos de producción hay desperdicios de tiempo, materiales y no se aprovecha los insumos utilizados en todo el proceso de producción.

Todo esto es ocasionado porque el manual que hoy en día dispone la empresa, no tiene definida la descripción de puestos, delimitando sus funciones y actividades específicas, relaciones jerárquicas y restricciones para así evitar la duplicidad de funciones y tareas, también no se especifica el tiempo y materiales que debe utilizarse para cada proceso, y por último este manual no está realizado en base a la maquinaria y herramientas que en la actualidad dispone la empresa, la misma que en muchas ocasiones no se encuentra en buen estado para obtener una producción continua y sin pérdidas de tiempos y movimientos y en especial pérdidas económicas, todas estas falencias afecta al costo del producto por todos estos problemas se concluye que es necesario un sistema de control efectivo en el ámbito productivo para así evitar desperdicios de: sobreproducción, de inventario, de movimiento, de energía (sea ésta electricidad, combustibles), de talento humano cuando se contrata personas para tareas que pueden mecanizarse o asignarse a personas menos capacitadas, elaborar productos con más funciones de las necesarias y gastos excesivos debidos a improductividades por falta de control en los procesos, y es el desconocimiento del alcance o en este caso la importancia de la Auditoría de Gestión en los procesos de producción por parte del personal administrativo, del inspector de calidad y jefe de producción que existe en *PARECO Cía. Ltda.*, lo que no ayuda al control de todos estos desfases existentes, los mismos que le están llevando cada año a la disminución de la rentabilidad.

Es por ello que el personal encuestado al conocer el alcance de la Auditoría de Gestión, indica que es necesaria la implementación de la misma en *PARECO Cía. Ltda.*, ya que ayudará a detectar las áreas o puntos críticos del proceso de producción, para así tener un mayor control en los recursos tanto materiales como económicos.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la demostración del presente trabajo investigativo es necesario realizar la comprobación de la hipótesis, para lo cual se aplica la prueba Estadística no paramétrica del Chi cuadrado (X^2), la cual permite determinar los valores observados y esperados, aceptando la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, El desconocimiento del alcance de la Auditoría de Gestión incide rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012.”

Planteamiento de la hipótesis

H₀: No hay incidencia entre el desconocimiento del alcance de la Auditoría de Gestión y la rentabilidad en *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012.”

H₁: Si hay incidencia entre el desconocimiento del alcance de la Auditoría de Gestión y la rentabilidad en *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012.”

Modelo Matemático

$$H_0 \quad O = E$$

$$H_1 \quad O \neq E$$

Modelo Estadístico

$$X^2 = \sum \left\{ \frac{(O - E)^2}{E} \right\}$$

Simbología:

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Regla de decisión

Tabla N° 21. Cuadro de contingencias

VARIABLE DEPENDIENTE/ VARIABLE INDEPENDIENTE		13			TOTAL	
		¿Cree que es necesario realizar una Auditoría de Gestión en <i>PARECO Cía. Ltda.</i> ?				
		SI	NO	TAL VEZ		
9	¿Cree usted que al tener un sistema de control efectivo en el ámbito productivo puede mejorar la rentabilidad?	SI	6	1	0	7
		NO	0	1	0	1
		TAL VEZ	0	0	1	1
TOTAL			6	2	1	9

Fuente: Encuestas realizadas en PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Fórmula:

$$gl = (f-1) (c-1)$$

Simbología:

f= número de filas

c= número de columnas

gl= grados de libertad

En donde:

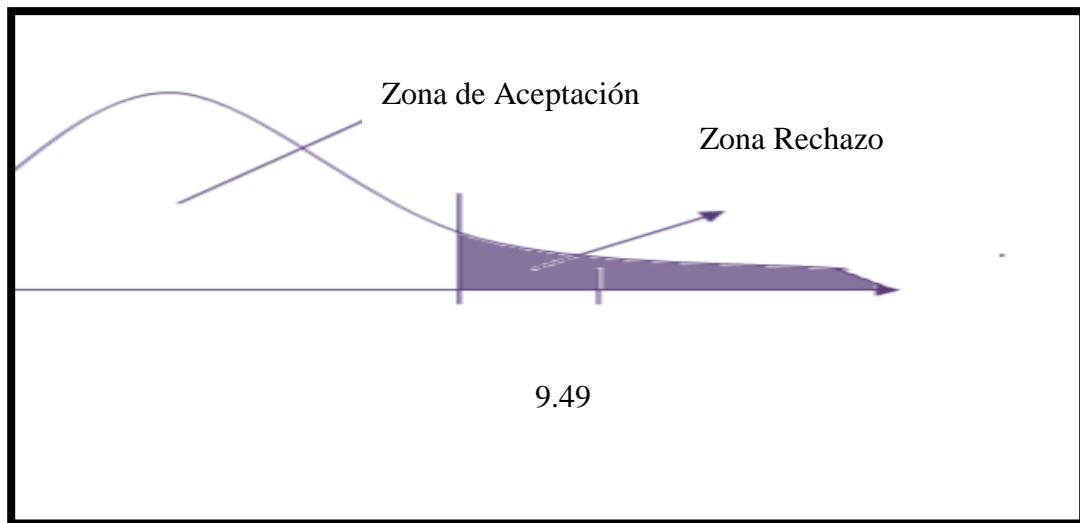
$$gl = (3-1) (3-1)$$

$$gl = (2) (2)$$

$$gl = 4$$

Verificación de la Hipótesis

Gráfico N° 22. Verificación de la hipótesis



Fuente: Encuestas realizadas en PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Acepto la H_0 si el valor de X^2 es $<$ a 9.49 con un alfa de 0.05, caso contrario se rechaza.

Calculo de la Frecuencia Esperada.

Fórmula:

$$fe = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

Simbología:

N = Número total de frecuencias observadas.

Tabla N° 22. Frecuencia Esperada

VARIABLE DEPENDIENTE/ VARIABLE INDEPENDIENTE			13			TOTAL
			¿Cree que es necesario realizar una Auditoría de Gestión en <i>PARECO Cía. Ltda.</i> ?			
			SI	NO	TAL VEZ	
9	¿Cree usted que al tener un sistema de control efectivo en el ámbito productivo puede mejorar la rentabilidad?	SI	4.67	1.56	0.78	7.00
		NO	0.67	0.22	0.11	1.00
		TAL VEZ	0.67	0.35	0.11	1.00
TOTAL			6.00	2.00	1.00	9.00

Fuente: Encuestas realizadas en PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 23. Calculo del Chi-Cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E)2	(O-E)2/E
6	4.67	1.33	1.77	0.38
1	1.56	-0.56	0.31	0.20
0	0.78	-0.78	0.61	0.78
0	0.67	-0.67	0.45	0.68
1	0.22	0.78	0.61	2.75
0	0.11	-0.11	0.01	0.09
0	0.67	-0.67	0.45	0.68
0	0.35	-0.35	0.12	0.35
1	0.11	0.89	0.79	7.11
9	9.12	-0.12	5.12	13.01

Fuente: Encuestas realizadas en PARECO Cía. Ltda.

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Decisión:

X^2 calculado= 13.01

X^2 de la tabla= 9.49 al 95% de nivel de confianza

Conclusión: Al obtener el Chi Cuadrado Tabulado a un nivel de significancia del 5% de error y al 95% de efectividad y un grado de libertad que nos arrojó un valor del 4, frente al chi cuadrado calculado igual a 13.01 se puede manifestar que cumple con la condición y por lo tanto se acepta la Hipótesis alternativa (**H₁**); Si hay incidencia entre el desconocimiento del alcance de la Auditoría de Gestión y la rentabilidad en *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012.” y se rechaza la Hipótesis nula (**H₀**), entonces se concluye que el desconocimiento del alcance de la Auditoría de Gestión incide en la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012”.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación realizada *PARECO Cía. Ltda.*, llegamos a las siguientes conclusiones:

- *PARECO Cía. Ltda.*, posee manuales de procesos y procedimientos, pero estos manuales no se encuentran actualizados, pues como sabemos día a día avanza la tecnología, las necesidades de los clientes y la competencia, pues en estos manuales podríamos decir que se encuentran obsoletos porque no ayuda al control de los recursos del proceso productivo.
- El departamento de producción no alcanza sus objetivos, como es la fabricación de dos carrocerías en el mes, y no son eficaces los procedimientos de producción y de control, debido a que no se evalúa el cumplimiento de objetivos, procedimientos y metas en el departamento de producción mensualmente.
- Los colaboradores de *PARECO Cía. Ltda.*, no tiene definida la descripción de puestos, delimitando sus funciones actividades, para así evitar la duplicidad de funciones y tareas, no asumen sus responsabilidades de manera adecuada por lo que el resultado de sus actividades realizadas no son las esperadas, y al no mantener un manual de procesos actualizado, hace que los procesos productivos sea la parte sensible de la compañía.
- Los directivos y empleados desconocen del alcance o importancia de una Auditoría de Gestión, tal es el caso que la mayoría de los integrantes del área administrativa de la compañía indican que, este tipo de Auditorías se realiza en empresas mucho más grandes, desconociendo que no importa el tamaño de la

empresa si no la magnitud de los problemas que se presentan, pues en muchos de los casos puede haber empresas grandes y no tener este tipo de problemas o al contrario como es el caso de *PARECO Cía. Ltda.*

- *PARECO Cía. Ltda.*, no aplica ningún tipo de controles técnicos en las áreas del proceso de producción, por lo existe un gran desperdicio de recursos y esto hace que el costo de la producción no sea competitivo.

5.2. RECOMENDACIONES

Se plantea las siguientes recomendaciones a fin de lograr que *PARECO Cía. Ltda.*, alcance sus objetivos planteados y que las actividades realizadas en las áreas de proceso productivo sean ejecutadas adecuadamente:

- Actualizar los manuales de procesos y procedimientos, los mismos que determinen el tiempo de realización de las actividades, procesos y procedimientos, el uso de recursos materiales y tecnológicos, para de esta manera lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes actividades del proceso productivo.
- El cuidado, protección y mejoramiento de los recursos es una responsabilidad de todos. Por lo tanto es recomendable cuidar todos los recursos de *PARECO Cía. Ltda.*, tomando conciencia de los distintos tipos de desperdicios y la importancia que estos asumen para la empresa, como así también convencer plenamente tanto a directivos como al personal de producción acerca de la necesidad de identificar y destruir los generadores de desperdicios.
- Desarrollar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos en las áreas del proceso productivo, e implementar indicadores que permitan disminuir los desperdicios de materia prima e insumos, que por ende se disminuirá el costo del producto, así como también mejorar el servicio y elevar la productividad del personal.

- Es importante cuantificar la pérdida de tiempo que un empleado que genera en su labor diaria mediante indicadores y efectuar una evaluación periódica en todas las áreas de producción, no solo al recurso materiales sino también al talento humano con que cuenta la compañía, estos indicadores permitirán determinar los tiempos improductivos y evaluar la calidad de las actividades realizadas, cuyos resultados servirán para desarrollar planes y programas, para incrementar o disminuir el personal de producción, según sea el caso, así también se puede determinar la cantidad y calidad justa de los recursos.
- Resulta fundamental que antes de realizar una auditoría de gestión, la concepción y alcance de este tema se deba comunicar, fomentar y desarrollar a través de un trabajo en conjunto, desde el obrero hasta el más alto directivo, para que conozcan el alcance de una Auditoría de Gestión y de esta manera saber de la importancia de realizar los procedimientos de la producción de manera eficiente y menos costosos y el de cuidar todos los recursos de *PARECO Cía. Ltda.*, y los efectos positivos que tendría la compañía, y que no caiga en la falsa idea de que estos cambios encaminados a una mejora, sean considerados como un medio de hostigamiento laboral.
- Incluir dentro de la planeación estratégica de la compañía, la realización de un plan de Auditoría de Gestión al proceso productivo, que sirva como herramienta para la administración, evitando de esta manera que los procesos productivos sean costos e ineficaces, para evitar que esto traiga consecuencias o causen más problemas dentro de la empresa, pero de ser necesario un cambio en los procesos de producción, éstos deben ser reemplazados por procesos que sigan con los lineamientos anteriores, y como parte del proceso de control de toda entidad se debe realizar planificaciones y programas de auditoría de gestión a los procesos productivos que permitan evaluar cada área, para así obtener resultados que promuevan la reducción de costos y la simplificación de tareas innecesarias u obsoletas, con la finalidad de establecer estrategias y mejorar la rentabilidad.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

- ✓ **Título:** Plan de Auditoría de Gestión en el proceso productivo, para identificar las áreas críticas con la finalidad de mejorar la rentabilidad.
- ✓ **Institución Ejecutora:** PARECO Cía. Ltda.
- ✓ **Ubicación:** Panamericana Norte Km. 14
- ✓ **Cantón:** Ambato
- ✓ **Provincia:** Tungurahua
- ✓ **Beneficiarios:** Socios, clientes y el personal de administración y producción de PARECO CIA. LTDA.
- ✓ **Tiempo estimado para la Ejecución:**
 - Inicio:** 11 de Octubre del 2013
 - Fin:** 05 de Noviembre del 2013
- ✓ **Equipo Técnico Responsable:** La Srta. Verónica Cunalata será la responsable de toda la información otorgada, así como también de todas las recomendaciones que adjuntará a la investigación; y el Gerente de la empresa el Ing. Washington Paredes, quien es responsable a partir de la autorización de ingreso a la compañía, la entrega de los datos disponibles en *PARECO Cía. Ltda.*, hasta recibir el informe de las observaciones encontradas.

- ✓ **Costo:** El costo de la presente propuesta es de DOS MIL UN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (\$2001,00).
A continuación se detalla el costo de la propuesta.

Tabla N° 24. Presupuesto de la Propuesta

AUDITORÍA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE PARECO Cía. Ltda.			
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	TOTAL
SERVICIOS, BIENES Y DOCUMENTOS			
1	Honorarios	\$ 2.050,00	\$ 1.500,00
45	Transporte	\$ 4,00	\$ 80,00
200	Comunicación (minutos tiempo aire)	\$ 0,03	\$ 6,00
90	Alimentación	\$ 3,00	\$ 100,00
SUMINISTROS DE OFICINA			
10	Lápices, esferos	\$ 1,00	\$ 10,00
2	Block de hojas	\$ 5,00	\$ 10,00
2	Calculadora	\$ 25,00	\$ 50,00
100	Copias	\$ 0,05	\$ 5,00
500	Impresiones	\$ 0,20	\$ 70,00
1	Empastado	\$ 25,00	\$ 20,00
GASTOS GENERALES			
	Otros Gastos		\$ 150,00
	TOTAL		\$ 2.001,00

Elaborado por: Verónica Cunalata.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría de Gestión ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con toda o una parte de la empresa., es por esto que la Auditoría de Gestión objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

Y el surgimiento de empresas cada vez más organizadas, hacen necesario la evaluación de los procesos administrativos y de producción en todos sus niveles y funciones, por lo que la Auditoría de Gestión constituye una herramienta de control y supervisión, permitiendo descubrir vulnerabilidades o fallas en la organización.

La realización de un plan de Auditoría de Gestión, no depende del tamaño de una empresa si no de la frecuencia con que esta se realice, a fin de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos físicos, financieros, técnicos, tecnológicos y su talento humano, así como los resultados obtenidos de su plan de gestión, programas, proyectos, objetivos, metas y políticas.

PARECO Cía. Ltda., objeto de estudio tiene un importante compromiso social como empresa productora de carrocerías, teniendo en cuenta que el tema que se analiza relacionado con la Auditoría de Gestión resulta actual e importante para el desarrollo estratégico y productivo.

PARECO Cía. Ltda., desde sus inicios ha venido tomando sus decisiones basándose en apreciaciones tradicionales de los procedimientos y resultados que se ha obtenido de la misma, lo cual ha sido importante para proponer un plan de Auditoría de Gestión que permita identificar los procedimientos ineficaces y costosos en la producción, de tal manera que el departamento de producción pueda obtener el mayor provecho de los recursos materiales, tecnológicos y el talento humano.

También es importante porque ayuda al cumplimiento de metas y objetivos en un tiempo determinado, conquistando de esta manera la competitividad, la satisfacción de los clientes y aportando controles de los procedimientos de producción y en el uso racional de los recursos.

6.3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las organizaciones tienen conciencia sobre la necesidad de contar con una técnica de control en los procesos de producción que les permita obtener eficiencia, eficacia y economía sobre el funcionamiento y la aplicación de los mismos, como claves del éxito y precisamente para asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y su rentabilidad, es por esto que se propone un plan de Auditoría de Gestión en *PARECO Cía. Ltda.*, pues toda empresa u organización debe evaluar constantemente sus operaciones y los resultados obtenidos.

Esta propuesta nace de la necesidad de solucionar la problemática que en general afecta a la mayoría de las empresas no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional. Por esta razón es importante poner énfasis en la Auditoría de Gestión como herramienta de trabajo porque permite evaluar y fortalecer el control las áreas de producción para incrementar la rentabilidad de la empresa.

Es importante también porque es un recurso en el análisis de las situaciones presentes y futuras de *PARECO Cía. Ltda.*, ayudando a la gerencia alcanzar los objetivos y a adaptarse a los cambios del entorno, el anhelo de que la compañía cumpla con sus metas y objetivos propuestos, y el hecho de sentirse participe en la solución de un problema que afecta a todos los integrantes de la compañía, así se trate de un modesto aporte, son los hechos que motivan la presente propuesta. En este sentido la elaboración de un plan de Auditoría de Gestión constituye una herramienta para: minimizar el riesgo del control cuando se requiere evaluar, controlar y disponer de información objetiva relacionada con el rendimiento y rentabilidad de las actividades en el proceso productivo y las condiciones sobre las cuales se deberán tomar las decisiones que realmente corresponda.

Finalmente el aporte práctico de la investigación está centrado en que en la actualidad, a que las organizaciones deben moverse con base a una serie de sucesos, circunstancias, percepciones definibles y observables, que hacen requerir de un examen o estudio permanente en la o las áreas críticas, que sirva como parámetro para mejorar el proceso productivo, para así establecer bases sólidas, para tomar decisiones adecuadas que mejoren el proceso productivo y por ende mejore la rentabilidad.

6.4. OBJETIVOS

- **Objetivos General**

- ✓ Evaluar las áreas del proceso productivo, para identificar las áreas críticas con la finalidad de mejorar la rentabilidad en *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Revisar archivos, leyes reglamentos y organigramas, para determinar la importancia, justificación y alcance del plan de Auditoría de Gestión de *PARECO Cía. Ltda.*
- ✓ Determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría, para reducir los tiempos de planificación, ejecución y supervisión del proceso productivo de *PARECO Cía. Ltda.*
- ✓ Identificar la o las áreas críticas del proceso productivo, para maximizar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de *PARECO Cía. Ltda.*
- ✓ Expresar una opinión acerca de la organización y planificación realizada en el departamento de Producción, como instrumento de apoyo para las recomendaciones emitidas y así poder tener un mayor control en las áreas del proceso productivo de *PARECO Cía. Ltda.*

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

En la presente investigación se determina que es factible la realización de la propuesta planteada, debido a que en toda empresa sea esta grande o pequeña se debe realizar planes de Auditoría de Gestión.

Para llevar a cabo los objetivos planteados anteriormente en la realización de la presente propuesta se determinó la disponibilidad de los siguientes recursos internos y externos a la compañía:

- **Socio-Cultural**

Los cambios sociales y culturales afectan en gran manera a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes.

Las organizaciones grandes y pequeñas se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en dichas variables.

Las tendencias sociales y culturales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los ecuatorianos.

La presente propuesta es factible de realizarla ya que cuenta con el apoyo y colaboración del talento humano (propio y contratados) que es la parte fundamental para el desarrollo de la presente investigación, gracias a ellos se podrá obtener la información necesaria y pertinente para la realización de la misma porque son ellos quienes tienen conocimiento de que se necesita la aplicación de un plan de Auditoría de Gestión.

- **Organizacional**

Se ha elaborado funciones específicas para cada uno de los miembros de **PARECO Cía. Ltda.**, lo cual abalizará que el trabajo profesional será cumplido a cabalidad y como para poner ejemplo utilizaremos lo menos posible de los recursos, y de esta manera se llegará al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

- **Económico-Financiero**

La inversión que se realizara para la ejecución de la propuesta es pequeña en relación a los beneficios que esta brindará a futuro es por ello que es factible económicamente para *PARECO Cía. Ltda.*, porque cuenta con los recursos económicos necesarios para poder ejecutar esta propuesta que será de beneficio a corto plazo para todos quienes conforman la misma, partiendo de que los mismos resultados obtenidos serán económicos es por ello que la compañía no escatimará ningún recurso para la realización de esta propuesta.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN

- **Concepto de la Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión es de tipo gerencial debido a que actúa como una herramienta para la calidad en la administración, mediante ella se establece deficiencias y plantea soluciones concretas para su tratamiento. La Auditoría de Gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles en una empresa, que se lleva a cabo para establecer y alcanzar los objetivos, metas precisas, y comprende todas las actividades organizacionales que implican tales como:

- ✓ El establecimiento de metas y objetivos
- ✓ El análisis de los recursos disponibles y la apropiación económica de los mismos.
- ✓ La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- ✓ Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de toda la organización en todas las áreas.

Se puede decir también que la Auditoría de Gestión es el examen de los planes, programas, proyectos, operaciones, procesos y procedimientos de una organización,

con el fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos planteados, la utilización de los recursos en forma eficaz, eficiente y económica con todos los responsables de cada área.

- **Importancia de la Auditoría de Gestión**

Por sus características la Auditoría de Gestión, constituye una herramienta fundamental en las organizaciones pequeñas y grandes, y su importancia está dada porque contribuye al crecimiento de las organizaciones, una vez que permite detectar el área o áreas críticas en qué se requiere un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar las deficiencias, cómo superar los obstáculos, cómo minimizar la cohesión del funcionamiento de dichas áreas y sobre todo, realizar un análisis a las causas, los efectos que concilie en forma congruente a los hechos de las ideas.

- **Alcance de la Auditoría de Gestión**

El alcance de la Auditoría de Gestión tiene que ver por una lado, con la extensión del examen; es decir, si se van a examinar todos los procesos en su totalidad, o solo uno de ellos. Por otro lado el alcance también puede estar referido al periodo a examinar una o varias áreas o departamentos: puede ser de un año, un mes, una semana y podría ser hasta varios años. Pero debemos tener en cuenta que el alcance de una auditoría también comprende a la cobertura, a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución. Pero en la determinación del alcance de la presente investigación consideraremos los siguientes aspectos:

- ✓ Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, ósea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas.
- ✓ Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzo, de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la

productividad con mayor tecnificación; exceso del personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias importantes, en especial el desperdicio de recursos o perjuicios económicos para la compañía.

- **Objetivos de la Auditoría De Gestión**

En las Auditorías de Gestión realizadas en las organizaciones abarcan las áreas críticas y define como objetivos los siguientes:

- ✓ Establecer el grado en que los integrantes de una organización han cumplido adecuadamente las actividades que les han sido asignados y a la vez determinar si tales actividades se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- ✓ Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados en los tiempos establecidos.
- ✓ Determinar si se están llevando a cabo y exclusivamente aquellos programas o actividades programadas.
- ✓ Mejorar la calidad de la información o archivos existentes en la empresa sobre los resultados de la administración, misma que se encuentra a disposición de los socios o directivos, quienes son los que toman de decisiones.
- ✓ Alentar a la administración de la organización para que produzca procesos tendientes a brindar información veraz y oportuna sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, vigentes y aplicables, así como también de los planes, normas y procedimientos establecidos dentro y fuera de la empresa.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas.

- **Beneficios de la Auditoría De Gestión**

Entre los beneficios de la Auditoría de Gestión que podemos resaltar tenemos los siguientes:

- ✓ Alternativas de mejoras en las áreas analizadas
- ✓ Identificación de problemas
- ✓ Análisis de causas y sus efectos
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Mejorar mecanismos de medición
- ✓ Mejorar los sistemas de información y control de la gerencia.
- ✓ Identificar vacíos de información
- ✓ Divulgar irregularidades
- ✓ Evaluación objetiva de los procesos administrativos y de producción, pues los dos son parte fundamental de una empresa.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

La Auditoría de Gestión deja atrás la sola evaluación de los procesos, sino que también está indisolublemente asociada a la eficacia, eficiencia y economía de todos los procesos existentes una organización o empresa.

Para un mejor entendimiento veremos a que se refiere cada una de ellos:

- **Componentes de la Auditoría de Gestión**

- ✓ **Eficacia**

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la misma que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es fundamental por lo tanto que las organizaciones cuenten con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación de las organizaciones en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de una organización, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas.
- Que sea socialmente útil y de calidad el producto obtenido o el servicio prestado por una empresa o institución.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de los objetivos y planes de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos, debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

- ✓ **Eficiencia**

La eficiencia se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la

productividad. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable.

La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos. Trabajar con eficiencia equivale a decir que la organización debe desarrollar sus actividades siempre bien y en los tiempos establecidos.

Entre otros, debe lograr:

- Que el consumo o gastos sean los correctos y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.
- Que los desperdicios de materia prima e insumos, que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos, para así evitar elevar el costo del producto o servicio
- Que las normas de trabajo sean las correctas.
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones

factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

✓ **Economía**

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren los recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo, para así no afectar al costo del bien o servicio producido. Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, ahorro de recursos y de manera oportuna.

Es decir los recursos necesarios e idóneos en:

- La cantidad correcta
- La calidad correctas
- El momento previsto
- En el lugar indicado
- Al precio convenido
- El personal apto
- Y la tecnología necesaria

Para que una organización trabaje con economía, es necesario que respete a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo y no se compre, gaste y pague más de lo necesario y lo planificado, caso contrario existirá pérdida de todos estos recursos.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos a saber, si:

- Utilizan los recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos de la empresa adecuadamente, según los parámetros técnicos y de calidad, para comprobar si ahorran estos recursos o los pierden por falta de control.
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

El análisis de los componentes del costo total del producto o servicio, también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

- **Principios de la Auditoría De Gestión**

Para la realización de la investigación es necesario tener presente las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), que son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse el desempeño de los auditores durante el proceso de esta auditoría. Si bien es cierto, estas normas se emitieron para la práctica de la auditoría financiera, pero son también observadas como normativa fundamental para todo tipo de auditoría.

El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor y cubren los siguientes aspectos:

- ✓ **Normas Generales o Personales**

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen de la Auditoría y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana, además de regular los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor. La mayoría de este grupo de normas es contemplada también en los Códigos de Ética de otras profesiones.

✓ **Entrenamiento y Capacidad Profesional**

La Auditoría debe ser efectuada por el personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor. Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor, podemos decir que esto es necesario en cada profesión y no solo a la Auditoría. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

✓ **Actitud mental de Independencia**

En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio. La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones y subjetividades. Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe serlo, sino que también parecerlo, es decir, cuidar su imagen ante los usuarios de su informe emitido, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también a los demás interesados tanto internos y externos de la organización

✓ **Debido Cuidado o Esmero Profesional**

La ejecución de la Auditoría de Gestión debe ejercerse con el esmero profesional y en la preparación del dictamen. El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente. El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración de los informes, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento estratégico cuidando la materialidad y el riesgo.

✓ **Normas de Ejecución del Trabajo**

Las normas de Ejecución del trabajo son normas más específicas que regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases. El propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles a los procesos administrativos y de gestión.

• **Fases de la Auditoría De Gestión**

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada. Este marco implica el empleo de varios métodos de obtención de información de los procesos que facilitan la aplicación de las fases de la auditoría de gestión, con las cuales podremos definir las áreas críticas o las que presentan falencias en cuanto a sus procesos, para que sean eficientes, eficaces económicos, facilitando la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa.

La metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

✓ Fase I. Planificación

Preliminar

Específica

✓ Fase II. Ejecución del Trabajo

✓ Fase III. Comunicación de Resultados

✓ Fase IV. Seguimiento y Monitoreo

Pero antes de elaborar y ejecutar las fases de la auditoría de gestión realizaremos un conocimiento preliminar de la organización, en el cual el auditor debe:

- Adquirir conocimiento de **PARECO Cía. Ltda.**, que es una parte importante de la planeación del trabajo.
- El conocimiento del negocio o empresa ayuda en la identificación de eventos, transacciones, procesos, actividades y prácticas que puedan tener un efecto importante.
- En el conocimiento preliminar se puede establecer las relaciones entre auditores y la compañía, en el que se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos los mismos que debe consistir en un análisis profundo y detallado.

✓ Análisis Interno

El análisis interno consiste en tener mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades que se enfrenta **PARECO Cía. Ltda.**, entre los elementos a considerar tenemos archivos, reglamentos, organigramas entre otros, esto permite un estudio para conocer la calidad y cantidad de los recursos con los que cuenta la empresa en la actualidad.

✓ Análisis Externo

El análisis externo como su nombre lo indica corresponde al entorno externo de la compañía como es la estabilidad económica del país, el crecimiento de la competencia entre otros.

Fase I. Planificación

La Planificación de una Auditoría según la Norma Internacional de Auditoría y Aseguramiento 300, señala que la Auditoría implica establecer la estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperado de la del

examen de la auditoría. A través de la aplicación de esta norma, el auditor planea desarrollar la auditoría de manera eficiente y oportuna para que los directivos o los competentes a tomar las decisiones, lo hagan con un sustento de la realidad de una organización, de acuerdo a todos los hallazgos encontrados. La planificación adecuada del trabajo de la auditoría, sea esta financiera o administrativa ayuda a: asegurar que se presta la atención adecuada a todas o a un grupo de las áreas o departamentos de una organización, que los problemas potenciales sean identificados y que el trabajo sea llevado en forma expedita.

En si adquirir conocimiento del negocio es una parte importante de la planificación del trabajo. El conocimiento del negocio, empresa u organización por el auditor ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante. En esta fase se establece las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar el alcance y los objetivos, se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto de las necesidades para la realización de la auditoría.

El objetivo principal de la planificación consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva. La planificación es un proceso dinámico, que si bien se inicia al comienzo de las labores de auditoría, puede modificarse durante la ejecución de la misma.

Para el desarrollo de esta fase utilizaremos algunas técnicas de recolección de información entre los cuales tenemos los siguientes:

✓ **Investigación Documental**

La investigación documental se refiere a la búsqueda, selección y análisis de documentación útil para los fines de la auditoría, la cual puede ser encontrada en diferentes fuentes, como las siguientes:

✓ **Normativa**

- Base legal que rige las actividades de la empresa.
- Tratados y convenios del giro del negocio de la compañía.
- Reglamentos generales.
- Acuerdos y resoluciones.
- Reglamento Interno de trabajo de la empresa

✓ **Administrativa**

- Antecedentes de la empresa
- Nómina del personal
- Archivos
- Requisición de materiales
- Hojas de salida de los materiales
- Control del personal
- Cotizaciones de empresas competidoras
- Ventas de productos y servicios

✓ **Ambiente Externo**

- Situación económica
- Situación Política
- Situación Legal
- Competencia

- Proveedores
- Productos sustitutos
- Clientes

✓ **Observación Directa**

Esta técnica consiste en mirar cómo se están realizando las operaciones de una organización y permite al auditor presenciar de forma directa o reservada, a fin de verificar como el personal cumple, con sus actividades, procesos o procedimientos para así obtener una apreciación directa y un juicio de las condiciones en que se desenvuelve en el trabajo y el clima laboral vigente.

También se evalúa como se efectúan las operaciones en la empresa, el personal involucrado, su desempeño, los materiales empleados, tiempos de cada actividad realizada, además servirá para otros fines como la apreciación de la calidad del producto terminado.

✓ **Entrevista**

La entrevista consiste en realizar una serie de preguntas sobre aspectos generales e importantes sobre las operaciones de la empresa, los problemas detectados por los directivos empleados y demás integrantes de una organización. Esta técnica requiere ser confirmada y documentada para que sirva como evidencia de auditoría, además aporta al auditor con la percepción del comportamiento del entrevistado y la comunicación de sus comentarios.

En la entrevista o entrevistas tendremos cuestionarios con las siguientes especificaciones, pero no sin antes mencionaremos el significado de cuestionario.

✓ **Cuestionarios**

Son un conjunto de preguntas diseñadas por el auditor y dirigidas a los funcionarios de la entidad objeto de estudio, que tienen como propósito conocer la estructura de

los procesos de producción y evaluarla. El cuestionario se compone de preguntas cerradas simples, respuestas múltiples, preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas serán formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en los procesos productivos y que una respuesta negativa indique los puntos negativos que representa debilidad y un aspecto no muy confiable; en caso que alguna pregunta no resulte aplicable, se utiliza las letras N/A no aplicable, pero cabe indicar que no se presentará este tipo de cuestionarios.

- **Pregunta Cerrada Simple.-** Se tendrá tres posibilidades de respuesta: SI, NO, y N/A, podrá estructurarse con una sola pregunta o estará compuesta por varias interrogantes.
- **Pregunta cerrada y abierta.-** Su estructura permite tener respuesta cerrada y además una opinión específica sobre el tema tratado a través de una respuesta abierta.

Para aquellas explicaciones adicionales a las respuestas de las preguntas en el cuestionario, se utiliza una columna adicional llamada observaciones. Las respuestas obtenidas en el cuestionario deben ser validadas y sustentadas con documentación probatoria u otro tipo de evidencia.

✓ **Flujogramas**

Un flujograma emplea símbolos y figuras para representar una etapa o un proceso, se usa en varias materias como la programación, la economía, los procesos industriales y de gestión. Un flujograma siempre empieza con un inicio y termina con un fin aunque dentro de los mismos puede haber otro inicio y otro fin de una sub etapa.

Las siguientes son acciones previas que debemos tener presente a la realización del flujograma:

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el flujograma, las mismas que deben ser concretas.

- Definir qué se espera obtener del flujograma (identificar el o los objetivos de realizar los flujogramas).
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.

Los flujogramas tienen la siguiente importancia

- Son de suma importancia en las organizaciones grandes o pequeñas ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este; es como su nombre lo indica flujo de información de un procedimiento.
- Son considerados en las empresas o departamentos (áreas) como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.
- Son importantes en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada.

Las ventajas de los flujogramas son:

- Ayuda a comprender un proceso o varios simultáneamente a través de un dibujo representado por figuras geométricas. El cerebro humano procesa con facilidad los dibujos. Un buen diagrama de flujo es como un resumen de varias páginas de texto.
- Permiten identificar con mayor facilidad los problemas y las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos representados.
- Se identifican los pasos redundantes o repetidos, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

Así mismo podemos observar las desventajas de trabajar con los flujogramas, pues estos solo son una ayuda mas no una solución.

- Diagramas complejos y detallados suelen ser laboriosos en su planteamiento y diseño.
- Acciones a seguir tras la salida de un símbolo de decisión, pueden ser difíciles de seguir si existen diferentes caminos.
- No existen normas fijas para la elaboración de los flujogramas, es por esta razón que permiten incluir todos los detalles que el usuario desee introducir, o eliminar lo que no le parece necesario

Para la construcción de los flujogramas, implican la consideración de una serie de pasos a seguir, estos se presentan a continuación:

- Conformar un grupo de trabajo donde participen aquellos que son responsables de la ejecución y el desarrollo de los procedimientos.
- Establecer el objetivo que se persigue y la identificación de quién lo empleará, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.
- Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último procedimiento que lo conforman.
- Al realizar la ubicación de los pasos se deben identificar los puntos de decisión y desarrollarlos en forma de pregunta, la presentación de las dos ramas posibles correspondientes se identifican con los términos SI/NO.
- Al tener identificados y ubicados los pasos en orden cronológico, es recomendable hacer una revisión de los procedimiento con el fin de corroborar que el mismo se encuentra completo y ordenado, previendo así la omisión de pasos relevantes.










Al momento de elaborar o desarrollar los flujogramas deben considerarse los siguientes criterios:

- **Encabezado.**- este debe contener la siguiente información:

- ❖ Título del flujograma
- ❖ Denominación del proceso o procedimiento.
- ❖ Denominación del sector responsable del procedimiento.
- ❖ Fecha de elaboración.
- ❖ Nombre de quien realizó el trabajo.
- ❖ Nombres y abreviaturas de los documentos utilizados en el proceso o procedimiento y de los responsables.
- **Estructura.-** deben seguirse estas recomendaciones:
 - ❖ Debe de indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
 - ❖ Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
 - ❖ No cruzar las líneas de flujo
 - ❖ No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
 - ❖ Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.
 - ❖ Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
 - ❖ Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
 - ❖ Todos los símbolos tienen una línea de entrada y una de salida, a excepción de un símbolo inicial y final.
 - ❖ Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida. Y cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad.

➤ **Simbología utilizada y su significado**

Tabla N° 25. Simbología

NOMBRE	SÍMBOLO	FUNCIÓN
Inicio		Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
Entrada / salida		Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.
Proceso		Cualquier tipo de operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia se utiliza también con el símbolo del proceso
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cuál de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir.
Conector Misma pagina		Salida hacia, o entrada desde otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones.
Documento		Cualquier documento de papel, que representa un pedazo de hoja y es usado para mostrar datos o resultados
Conector entre diferentes páginas		Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
Proceso manual		Representa cualquier operación manual, por ejemplo la preparación de una factura.

Fuente: George Terry

Elaborado por: Verónica Cunalata.

La planificación puede ser:

- **Planificación Preliminar**

Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos

El objetivo de esta planificación es el de obtener la información necesaria de los factores relevantes de la organización para que el auditor pueda tomar la decisión de cómo proceder en las fases subsiguientes; ya que esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables. Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar tales como:

✓ **Entrevista.-** Se realizará al Gerente, Jefe de producción y Jefe de Bodega, para conocer el punto de vista acerca del problema existente y las expectativas de la auditoría, además de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve a través de una serie de preguntas apropiadas para cada entrevistado.

✓ **Visita a las instalaciones.** Es la actividad que realiza el auditor con el fin de observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las distintas áreas de las instituciones a ser auditadas, en cuanto a la infraestructura, recursos materiales y recursos humanos. El auditor, deberá preparar anticipadamente el plan de entrevistas a efectuar, las mismas que se programarán cada una de ellas, siguiendo el orden jerárquico, dejando constancia de la planificación (personal a entrevistar; área de responsabilidad, día y hora prevista y realizada).

✓ **Revisión del Archivo Permanente.** Este archivo contiene información útil para auditorías subsiguientes, ya que en su mayoría están relacionados con la toma de

conocimiento de la entidad y sustentan su información. Entre el material que debe estar archivado en las carpetas permanentes tenemos los siguientes:

- Breve historia de la compañía
- Participación de accionistas
- Escritura de constitución y/o modificaciones
- Organigramas
- Descripción de manuales o procedimientos y flujo gramas
- Certificados de constitución y gerencia
- Actas de asamblea y juntas directivas
- Litigios, juicios y contingencias
- Obligaciones a largo plazo
- Otros que considere el auditor
- ✓ **Revisión del Archivo Corriente.** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.
 - Informe final u opiniones
 - Informes parciales por vista
 - Resumen o control de tiempo
 - Carta de gerencias
 - Memorando de planeación
 - Situaciones encontradas
 - Aspectos generales

- Programas de auditoría
- Objetivos generales
- Cuestionarios de control interno
- Procedimientos
- Entre otros

✓ **Determinación de los indicadores de gestión.** Los indicadores constituyen puntos de referencia para la evaluación de su cumplimiento dentro de la organización, como la incorporación de los mismos de no encontrarse establecidos, estos pueden ser elaborados por el equipo de auditoría, los mismos que pueden quedar recomendados para un mejor control en las áreas del proceso productivo.

✓ **Análisis del FODA.** A través del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se puede detectar aspectos relevantes para apoyar con estrategias tendientes a disminuir el impacto de las amenazas y eliminar las debilidades en base a sus fortalezas y oportunidades que se presenta en las empresas.

- **Planificación Específica**

La planificación específica es la fase en la que se define la estrategia o programas a seguir en el trabajo de campo. Con fundamento en la información obtenida durante toda la planificación preliminar, llega a tener incidencia en la eficiente utilización de recursos económicos, materiales y tecnológicos para el logro de metas y objetivos definidos por el equipo de auditoría, es por ello que es de gran importancia la planificación específica.

El principal propósito de esta evaluación, es evaluar el control interno y cuantificar los riesgos de auditoría, esto permite seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempos.

La planificación específica comprenderá:

- ✓ **Desarrollo del objetivo de la auditoría.-** Se describe detalladamente el propósito de la auditoría y su alcance, especificando claramente qué se espera que el auditor produzca como resultado.
- ✓ **Estudio del ente a auditar.-** Debe procurarse obtener un conocimiento apropiado del ente, sus operaciones y sistemas; identificando la legislación y reglamentación que le son aplicables, así como también los métodos de procesamiento de información.
- ✓ **Relevancia del control.-** El auditor debe estudiar y evaluar las características del Sistema de Control Interno de la entidad, determinando el grado de confianza en el mismo.
- ✓ **Determinación de la importancia, significación y riesgo.-** Tomando en cuenta la naturaleza e importancia de los errores o irregularidades, se evalúa la significación del examen a realizarse.

El riesgo máximo que enfrenta el auditor es el de expresar una opinión incorrecta, por no haber detectado errores e irregularidades que modificaran el sentido de la misma.

Según **Cruz (2010)**, en su libro “**Gestión del Riesgo**”, interpreta el riesgo como:

“La posibilidad que existe, de que un hecho ocurra o no, durante un período y bajo condiciones determinadas, reportando pérdidas económicas.

Motivo por el cual la medición de riesgos es: El proceso que permite determinar la susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades, que pueden presentarse en los distintos niveles de la organización y en contadas ocasiones el auditor no puede estar en condiciones de emitir un juicio técnico con absoluta certeza sobre la validez de las afirmaciones contenidas en los Estados Financieros, operaciones o procesos analizados durante la auditoría sea esta financiera o de gestión.

Cabe destacar la diferencia entre 3 términos utilizados en la evaluación y medición de los riesgos:

1. **Riesgo Inherente (RI).**- El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control, fuera de la intervención por parte del auditor, porque es propio de la operación del ente.

Los factores que determinan la existencia del riesgo inherente son:

La naturaleza del negocio.

El tipo de operaciones que se realiza y el riesgo propio de esas operaciones.

Errores humanos.

2. **Riesgo de Control (RC).**- El riesgo de control es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en un saldo o clase de transacciones y que pudiera ser importante individualmente o cuando se agrega con otras representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno.
3. **Riesgo de Detención (RD).**- Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno”.

El auditor debe usar su juicio profesional para evaluar el riesgo, diseñando procedimientos de Auditoría, eficientes y pertinentes que permitan asegurar que el riesgo se minimice lo más pronto posible o se reduzca a un nivel aceptablemente bajo.

Por tal razón, el riesgo de control es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa y operativa pueda tener alguna distorsión de manera importante, a pesar de contar con los controles y que al aplicarlo éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes. El riesgo de control se califica una vez realizado el cuestionario de control, según la siguiente escala que se presenta en la Matriz de Riesgo y Confianza, la misma que indica el nivel bajo, medio y alto con su porcentaje máximo y mínimo podemos evaluar cada una de las áreas del proceso productivo:

Tabla N° 26. Matriz de Riesgo y Confianza

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

Fuente: Milton Maldonado

Elaborado por: Verónica Cunalata.

✓ **Determinación de los procedimientos a aplicar.-** en este punto se determina la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos a ser aplicados durante el examen de auditoría, los mismos que deben ser claros precisos y concretos para obtener el resultado esperado del examen de auditoría.

✓ **Recursos a comprometer.-** Se determina los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar un trabajo de auditoría económico, eficiente y eficaz. Se

establecerá una estimación de tiempo para realizar cada fase del trabajo de auditoría que asegure el cumplimiento de las fechas acordadas.

- **Fase II. Ejecución del trabajo**

En esta fase, conocida como Trabajo de Campo, se realiza la aplicación de los programas y estándares definidos en la Planificación Específica, la misma que contendrá programas de auditoría detallados y flexibles para cada actividad del proceso a examinarse, y técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, teniendo como resultado la aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía por cada actividad a examinarse. Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo. Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

- **Fase III. Comunicación de Resultados**

La comunicación de resultados implica la presentación del informe final al cliente. Dicho informe está dirigido al Consejo Directivo de la Empresa, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de así necesitarse. La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

Para la comunicación de los resultados de la auditoría debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ **Borrador de Informe de Auditoría**

Después de haber concluido el trabajo en el campo, el auditor tiene la responsabilidad de elaborar un informe de auditoría que es el producto final del trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así

como los resultados obtenidos. El borrador del informe de auditoría incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno detectadas durante el examen.

El informe de auditoría, tiene gran importancia puesto que un tercero independiente suministra a la administración de la empresa información sustancial sobre su proceso administrativo, así como observaciones, conclusiones y recomendaciones, de tal manera que la administración conozca la forma como se está operando.

Esto como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados. La redacción del informe debe mantener una redacción comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

✓ **Informe de Auditoría Definitivo**

Antes de que el informe se emita definitivamente, es necesario revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan así como el prestigio del Auditor. El informe definitivo debe estar de acuerdo con normas de auditoría aplicables, normas o políticas de la empresa, cláusulas del contrato y criterios o parámetros correspondientes al área examinada. El informe debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

Según el autor **Fincowsky (2001)**, en su libro “**Auditoría Administrativa**” sostiene que:

“La variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, y del impacto que se busca con su presentación. Atendiendo a estos criterios, el informe más representativo es el informe general.

El informe general, está conformado por los siguientes elementos:

Responsable. Es la Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción. Consiste en una breve descripción de por qué surgió la necesidad de aplicar la auditoría de gestión, mecanismos de coordinación y participación utilizados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes. Consiste en una exposición histórica resumida de la organización, es decir, se puntualizan los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial; y, que influyeron en la decisión de llevar a cabo la auditoría de gestión.

Técnicas utilizadas. Consiste en señalar los instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

Diagnóstico. Consiste en describir la definición de las causas y consecuencias del estudio, las mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta. Consiste en la presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, y resultados esperados.

Estrategia de Implantación. La estrategia de implantación consiste en la explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar la propuesta en la obtención de los resultados esperados.

Seguimiento. Consiste en la determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones. Consiste en la información concentrada o resumida de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones propuestas instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

Apéndices o anexos. Consiste en adjuntar los gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis de los aspectos de gestión, que se consideren elementos auxiliares o de apoyo para la presentación y fundamentación del estudio del trabajo de auditoría”.

Se puede deducir que en la planificación se fija el objetivo de la auditoría de gestión, los factores a revisar, tales como los procesos, los elementos específicos que complementan su funcionamiento, las fuentes de estudio internas y externas, la investigación preliminar y la preparación del proyecto de auditoría que considera la propuesta técnica.

6.7. METODOLOGÍA

Tabla N° 27. Plan de Auditoría de Gestión

PASOS	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES
FASE I	CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA COMPAÑÍA.	Revisar archivos, leyes reglamentos y organigramas.	-Análisis interno -Análisis externo
FASE II	PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA	Determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría	-Obtener información necesaria para definir la estrategias -Desarrollar procedimientos específicos por cada subcomponente
FASE III	EJECUCIÓN	Identificar las áreas críticas del proceso productivo	-Desarrollar los programas de auditoría
FASE IV	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	Expresar una opinión acerca de la organización y planificación realizada en el departamento de Producción	-Desarrollar el informe de auditoría -Recomendar la aplicación de los indicadores de gestión

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Para el desarrollo de cada fase anteriormente señalado, y para que haya un mejor y rápido entendimiento de las actividades que se va a realizar en cada fase se utilizará los flujogramas, que como anteriormente se pudo observar es de gran utilidad para cualquier proceso o procedimientos a seguir.

FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA COMPAÑÍA

✓ Objetivos de la Fase

Revisar archivos, leyes reglamentos, organigramas y demás acuerdos internos, para identificar el área o áreas críticas de *PARECO Cía. Ltda.*, de esta manera mejorar la rentabilidad.

✓ Actividades a realizarse

1. Enviar una carta a la gerencia.

En la carta a la gerencia se solicitará una autorización para realizar una visita a las instalaciones y recopilar información, para así evitar malos entendidos al momento de realizar dicha actividad.

El objetivo de esta actividad es: Justificar el ingreso a las instalaciones de *PARECO Cía. Ltda.*

2. Visitar las instalaciones de *PARECO Cía. Ltda.*

Esta actividad se realizará con el fin de:

Observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento del proceso productivo, la infraestructura, recursos materiales y recursos humanos.

Para la ejecución de esta actividad se utilizará la siguiente técnica que es la Observación Directa, la que consiste en mirar cómo se están realizando las operaciones. Permite al auditor presenciar de forma directa o reservada, a fin de verificar como el personal trabaja, sus actividades realizadas, obteniendo así una apreciación y juicio de las condiciones en que se desenvuelve en el trabajo y el clima laboral vigente, se puede evaluar también como se efectúan las operaciones en la empresa, el personal involucrado, su desempeño, los materiales empleados, además servirá para otros fines como la apreciación de la calidad del producto terminado, etc. En esta fase también el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la

organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas.

Esta técnica tendrá un soporte, el mismo que es un documento en donde el auditor podrá registrar todas las observaciones realizadas y las conclusiones de cuales o cual es el área crítica.

3. Entrevistas

La entrevista Consiste en realizar una serie de preguntas, a la o las personas designadas sobre aspectos generales e importantes de *PARECO Cía. Ltda.* Esta técnica requiere ser confirmada y documentada para que sirva como evidencia de auditoría, además aporta al auditor con la percepción del comportamiento del entrevistado y la comunicación de sus comentarios. En la entrevistas o entrevistas tendremos cuestionarios con las siguientes especificaciones, pero no sin antes mencionaremos el significado de cuestionario.

Cuestionarios.- Es un conjunto de preguntas diseñadas por el auditor y dirigidas a los funcionarios de *PARECO Cía. Ltda.*, que tienen como propósito conocer el punto de vista que tiene cada entrevistado de la estructura de la compañía y de los procesos de producción y evaluarla.

Las preguntas de los cuestionarios serán formuladas de tal forma que con las respuestas indique los puntos negativos que representan debilidad y un aspecto no muy confiable para la compañía. Las respuestas obtenidas en el cuestionario deben ser validadas y sustentadas con documentación probatoria u otro tipo de evidencia. Las entrevista se realizarán al Gerente, Jefe de producción y Jefe de Bodega, para conocer el punto de vista acerca del problema existente y las expectativas de la auditoría, además de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve a través de una serie de preguntas apropiadas.

El auditor, deberá preparar anticipadamente las entrevistas a efectuar, las mismas que se programarán cada una de ellas, siguiendo el orden jerárquico, dejando constancia

de la planificación (personal a entrevistar; área de responsabilidad, día y hora prevista).

Esta actividad se realizará con el fin de: conocer los puntos de vista que tiene cada entrevistado del problema, para así tener una visión más amplia y objetiva de la situación de la empresa.

4. Recopilación de información

Se Solicitará archivos, reglamentos, organigramas etc., con el objetivo de revisar y analizar los documentos de la compañía.

Los documentos a solicitarse no son más que el Archivo Permanente el que contendrá información de la compañía, útil para varios años, relacionada con disposiciones legales, reglamentos, manuales, instructivos y demás normas que regulen su funcionamiento.

Así mismo, comprende los datos relativos con la empresa, estructura, funciones, procesos, procedimientos, contratos, convenios e informes de los trabajos o exámenes especiales que se han realizado en *PARECO Cía. Ltda.*

El Archivo permanente deberá tener por lo menos la siguiente información antes mencionada en la fase de la planificación.

Para la recopilación de la información de *PARECO Cía. Ltda.*, se manejará el siguiente documento, el mismo que deberá tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ El objetivo de esta actividad
- ✓ El número de documentos
- ✓ Nombre del documento como por ejemplo manuales, políticas, organigramas entre otros que considere el auditor necesario.
- ✓ El departamento del cual se recibe el documento.

- ✓ La persona responsable, es decir la persona encargada del archivo, la misma que al inicio de la auditoría entregará todos los archivos y documentos solicitados por el auditor, y una vez concluida la auditoría recibirá, clasificará y ordenará los documentos para conformar y resguardar el archivo según corresponda
- ✓ La persona a quien se entrega cada documento y quien lo revisa, que puede ser el o los auditores.

5. Verificar si existe toda la documentación

Una vez recopilado la información verificaremos si existe toda la documentación necesaria y si la misma está actualizada para realizar el análisis de toda información obtenida.

6. Desarrollar o actualizar archivos, reglamentos y organigramas de acuerdo a las normas legales vigentes.

7. Identificar el área o áreas críticas de la compañía.

En el desarrollo del conocimiento preliminar de la compañía se profundiza en un conocimiento global de *PARECO Cía. Ltda.*, y se determina las áreas críticas.

El objetivo en esta actividad, es profundizar el estudio de la aérea crítica, para que el auditor pueda tomar la decisión de cómo proceder en las fases subsiguientes; ya que esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

8. Elaboración del informe preliminar de la Primera Fase

En esta actividad es realizada por el equipo auditor, en base a las observaciones realizadas y a las conclusiones que se obtengan. Este se organiza de acuerdo con los atributos y modelos establecidos, teniendo en cuenta que incluya la totalidad de las observaciones, opiniones o conceptos a las conclusiones detectados y validados en mesas de trabajo los cuales deben tener soporte en los papeles de trabajo.



**CARTA A LA GERENCIA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**FASE I
CONOCIMIENTO
PRELIMINAR**

F1-1 1/1

Ingeniero.

Washington Paredes
GERENTE PARECO Cía. Ltda.

Presente

De nuestra Consideración:

Solicito de la manera más atenta, sea autorizada una visita a las instalaciones de su empresa, revisar y/o actualizar los archivos requeridos por **AUDITORES VC**, para tener un conocimiento preliminar de la empresa.

Agradezco la atención que tenga a bien brindar a la presente y aprovecho la oportunidad para enviarle un saludo cordial.


Atentamente,

Srta. Verónica Cunalata

FIRMA DE AUTORIZACIÓN


Ing. Washington Paredes

Tabla N° 28. Formato Visitas a las instalaciones

		VISITA A LAS INSTALACIONES PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Periodo:</i>		FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	F1-2 1/1
Personas quien visita las instalaciones: - -		Fecha: Hora: Lugar:			
Objetivos: · Observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento del proceso productivo, la infraestructura, recursos materiales y recursos humanos					
OBSERVACIONES REALIZADAS: - Desperdicio de materia prima e insumos - Buen clima laboral - Area amplia para la ejecución de sus actividades - No se entrega todo el material necesario para el día de trabajo - Falta de control en las actividades de cada área de producción - Entre otras					
CONCLUSIONES - Las conclusiones a la que llegue el auditor o auditora deben reflejar todos los aspectos tantos positivos como negativos del proceso peroductivo y de la infraestructura de la compañía					
Elaborado por:			Fecha:		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 29. Formato Entrevista con el Gerente

		ENTREVISTA CON EL GERENTE PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Periodo:</i>		FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	F1-3 1/3
Nombre del entrevistado: Washington Paredes		Fecha:			
Cargo: Gerente de PARECO Cía. Ltda.		Hora:			
Entrevistador:		Lugar:			
Objetivos: · Conocer el punto de vista que tiene el Gerente, para que nos ayude a tener una visión amplia y objetiva de porqué existe el problema en el area del produccion					
1. ¿Cuál es su opinión sobre la situación económica de la compañía?					
2. ¿Cuales considera que son las principales fortalezas y debilidades de la compañía?					
3. ¿Cree usted que los procedimientos en la producción son realizados eficientemente y con el menor desperdicio de los recursos?					
4. ¿De acuerdo a los reportes presentados la rentabilidad ha incrementado o ha disminuido en el segundo semestre del año 2012?					
5. ¿Cree que es necesario realizar una Auditoria de Gestión en PARECO Cía. Ltda. y menciones cual es su expectativa al realizarla?.					
Elaborado por:			Fecha:		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 30. Formato Entrevista con el Jefe de Producción

		ENTREVISTA JEFE DE PRODUCCIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Periodo:</i>		<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;"> FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR </td> <td style="text-align: center;"> F1-3 2/3 </td> </tr> </table>		FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	F1-3 2/3
FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	F1-3 2/3						
Nombre del entrevistado: Patricio Llundo		Fecha:					
Cargo: Gerente de PARECO Cía. Ltda.		Hora:					
Entrevistador:		Lugar:					
Objetivos: · Conocer el punto de vista que tiene el Jefe de Produccion, para que nos ayude a tener una visión amplia y objetiva de porqué existe el problema planteado							
1. ¿La compañía cuenta con un manual de procesos y procedimientos actualizados en el área de producción?							
2. ¿Realizan reuniones con todo el personal de producción para dar a conocer las observaciones en cada área de trabajo?							
3. ¿Cree usted que los procedimientos en la producción son realizados eficientemente y con el menor desperdicio de los recursos?							
4. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo en el área de producción?							
5. ¿Cree que es necesario realizar una Auditoria de Gestión en PARECO Cía. Ltda. y menciones cual es su expectativa al realizarla?.							
Elaborado por:			Fecha:				


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 31. Formato Entrevista con el Jefe de Bodega

		ENTREVISTA JEFE DE BODEGA PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Periodo:</i>		<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;"> FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR </td> <td style="text-align: center;"> F1-3 3/3 </td> </tr> </table>		FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	F1-3 3/3
FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	F1-3 3/3						
Nombre del entrevistado: Wilmer Cando		Fecha:					
Cargo: Gerente de PARECO Cía. Ltda.		Hora:					
Entrevistador:		Lugar:					
Objetivos: · Conocer el punto de vista que tiene el Jefe de bodega, para que nos ayude a tener una visión amplia y objetiva de porqué existe el problema planteado							
1. ¿La compañía cuenta con un manual de procesos y procedimientos para el ingreso y salida de materia prima, materiales, insumos y herramientas?							
2. ¿Realizan reuniones con todo el personal de producción para dar a conocer las observaciones en cada área de trabajo?							
3. ¿Cree usted que los procedimientos en la producción son realizados eficientemente y con el menor desperdicio de los recursos?							
4. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo en el area de producción?							
5. ¿Cree que es necesario realizar una Auditoria de Gestión en PARECO Cía. Ltda. y menciones cual es su expectativa al realizarla?.							
Elaborado por:			Fecha:				


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 32. Formato de Recopilación de la información

	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo:	FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	F1-4 1/1																																										
Fecha: Hora: Lugar:																																													
Objetivos: ·Revisar y analizar los documentos de la compañía																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 8%;">N°</th> <th style="width: 22%;">DOCUMENTO</th> <th style="width: 22%;">DEPARTAMENTO</th> <th style="width: 18%;">RESPONSABLE</th> <th style="width: 12%;">ENTREGADO A</th> <th style="width: 18%;">RESIVIDO POR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				N°	DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	ENTREGADO A	RESIVIDO POR																																				
N°	DOCUMENTO	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	ENTREGADO A	RESIVIDO POR																																								
Elaborado por:		Fecha:																																											

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 33. Formato de la Verificación de la Información

	VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo:	FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	F1-5 1/1																																											
Fecha: Hora: Lugar:																																														
Objetivos: ·Revisar y analizar los documentos de la compañía																																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 8%;">N°</th> <th colspan="3" style="width: 50%;">DOCUMENTO</th> <th rowspan="2" style="width: 40%;">OBSERVACIONES</th> </tr> <tr> <th style="width: 42%;">TIPO DE DO C.</th> <th style="width: 4%;">EXIS/TE</th> <th style="width: 4%;">NO EXIS/TE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>MISION</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>VISION</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>POLITICAS DE CALIDAD</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>ANALISIS FODA</td> <td> </td> <td style="text-align: center;">X</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>ETC.....</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				N°	DOCUMENTO			OBSERVACIONES	TIPO DE DO C.	EXIS/TE	NO EXIS/TE	1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	X			2	MISION	X			3	VISION	X			4	POLITICAS DE CALIDAD	X			5	ANALISIS FODA		X		6	ETC.....								
N°	DOCUMENTO				OBSERVACIONES																																									
	TIPO DE DO C.	EXIS/TE	NO EXIS/TE																																											
1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	X																																												
2	MISION	X																																												
3	VISION	X																																												
4	POLITICAS DE CALIDAD	X																																												
5	ANALISIS FODA		X																																											
6	ETC.....																																													
Elaborado por:		Fecha:																																												

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 34. Flujo de las actividades de la Fase I

<p align="center">FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA COMPAÑÍA</p>	<p align="center">ACTIVIDADES</p>
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1.] 1 --> 2[2.] 2 --> 3[3.] 3 --> 4[4.] 4 --> 5{5.} 5 -- NO --> 6[6.] 6 --> 4 5 -- SI --> 7[7.] 7 --> 8[8.] 8 --> FIN([FIN]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar carta a la gerencia 2. Visitar las instalaciones de <i>PARECO Cía. Ltda.</i> 3. Realizar las entrevistas 4. Recopilación de información. 5. Verifica si existe o no toda la documentación. 6. En caso de no poseer algunos de estos documentos desarrollar o actualizar. 7. Identificar las áreas críticas de la compañía. 8. Elaborar un informe preliminar

Elaborado por: Verónica Cunalata.

FASE II. PLANIFICACIÓN

La Planificación de una Auditoría implica establecer la estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperado de la auditoría, y de ello dependerá la eficiencia y la efectividad del logro de los objetivos propuestos utilizando los recursos estrictamente necesarios.

La planificación debe ser cuidadosa, creativa, positiva e imaginaria, debe considerar alternativas y seleccionar los métodos más apropiados para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe recaer en los miembros más experimentados del grupo. La planificación de una auditoría comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

La planificación de la Auditoría se ha caracterizado por el desarrollo de una estrategia global para obtener la conducta y el alcance esperado de una auditoría.

El proceso de planificación abarca actividades que van desde la disposición inicial para tener acceso a la información necesaria hasta los procedimientos que se han de seguir al examinar tal información, e incluye la planificación del número y la capacidad de personal necesario para realizar la auditoría.

La planificación de la auditoría se divide en dos fases, denominados planificación preliminar y planificación específica. En la planificación preliminar, se determinará la estrategia a seguir en el trabajo, a base del conocimiento acumulado e información obtenida del conocimiento preliminar de la compañía; mientras que en la planificación específica se define la aplicación de los procedimientos específicos por cada subcomponente y la forma en que se desarrollará el trabajo en las siguientes fases.

En la planificación preliminar, consiste en obtener o actualizar la información general sobre la compañía y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría de gestión.

- **Planificación preliminar**

- ✓ **Objetivos de la Fase**

Determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría, para que se cumplan las actividades en forma eficiente y efectiva.

Para comenzar el trabajo de auditoría se anexa la Carta Compromiso de Auditoría establecida **AUDITORES VC** y el cliente; el cuál formaliza jurídicamente las condiciones en que se aplicará la auditoría de gestión en la empresa.

- ✓ **Actividades a realizarse**

En la planificación preliminar se realizara las siguientes actividades:

1. Presentar a **AUDITORES VC** firma de Auditoría, mediante una carta de presentación.
2. Recibir la Carta de Petición de Auditoría de Gestión al proceso de producción de parte de **PARECO Cía. Ltda.**
3. Desarrollar la Carta de Aceptación para la realización de la Auditoría de Gestión al proceso productivo.
4. Realizar una Carta Compromiso de Auditoría detallando claramente todas las especificaciones para cada una de las partes.
5. Realizar la comunicación del Inicio de las actividades para el examen de la Auditoría de Gestión



**CARTA DE PRESENTACIÓN
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE II PLANIFICACIÓN	F2-1 1/1
----------------------------------	-----------------

Ambato, (día, mes, año)

Ingeniero

Washington Paredes
GERENTE PARECO Cía. Ltda.

Presente

La presente tiene como fin solicitar a usted reciba la oferta de servicios de **AUDITORES VC** firma de auditoría. La necesidad de la realización de una Auditoría de Gestión al proceso de producción en su empresa hace que nuestra firma se interese en realizar dicha Auditoría

Para explicar la naturaleza de la auditoría permítannos detallar algunos de los clientes con los que nuestra firma ha trabajado:

- Carrocerías Varma
- Carrocerías Cepeda
- Carrocerías Marielhez entre otros.

Como se evidencia contamos con la experiencia suficiente para realizar el trabajo que se requiere en su empresa. Si usted está de acuerdo esperamos su carta de petición para participar en el proceso de selección de firma auditora para su empresa.

Atentamente,

Verónica Cunalata
AUDITORES VC



FABRICANTES DE PRODUCTOS PAREGO



<i>FASE II PLANIFICACIÓN</i>	<i>F2-2 1/1</i>
----------------------------------	-----------------

CARTA DE PETICIÓN

Ambato, (día, mes, año)

Señores
AUDITORES VC

Presente.

Estimada Señorita Verónica Cunalata, yo Washington Paredes **GERENTE de PARECO Cía. Ltda.**, es un placer extenderle la cordial invitación para que la firma a la que usted pertenece participe en el concurso de selección de oferta de auditoría para el departamento de producción que se requiere en este momento en la empresa.

Cabe especificar que la empresa requiere una auditoría de gestión a la proceso de producción por los constante problemas que se han presentado en el área por lo tanto se requiere saber que recomendaciones implementar para alcanzar la eficiencia y eficacia y economía en el ares de producción.

Esperamos su respuesta con la confirmación de los servicios expuestos y requeridos de modo que se pueda concretar un acuerdo y el determinado contrato de prestación.

Por su atención a la presente me suscribo

Atentamente,

Ing. Washington Paredes
GERENTE PARECO Cía. Ltda.



**CARTA DE ACEPTACIÓN
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE II PLANIFICACIÓN	F2-3 1/1
----------------------------------	-----------------

Ambato, (día, mes, año)

Ing. Washington Paredes
GERENTE PARECO Cía. Ltda.

Presente.

Estimado Ingeniero, por medio de la presente comunico a usted que **AUDITORES** vez solicito su **VC**, ha aceptado su carta de petición y a la apoyo y el de sus colaboradores para llevar a buen término la auditoría, cumpliendo con los objetivos y con el tiempo que se programará.

Sin más por informarle, agradezco su atención.

Atentamente,

Verónica Cunalata
AUDITORES VC



CARTA COMPROMISO
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE II PLANIFICACIÓN	F2-4 1/3
--	-----------------

COMPROMISO realizado el (día, mes, año); entre **AUDITORES VC**, a quien en adelante se llamará **AUDITOR** y **PARECO Cía. Ltda.**, a quien en lo sucesivo, se denominará el **CLIENTE**.

La Carta Compromiso se regirá a las siguientes especificaciones:

Objetivo del compromiso

- El objetivo de realizar este compromiso es estipular los términos y condiciones bajo los cuáles el **AUDITOR** proveerá el servicio de auditoría de gestión al **CLIENTE**.

Servicios que se proporcionaran

El **AUDITOR** cumplirá con los siguientes objetivos:

1. Realizar una Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de **PARECO Cía. Ltda.**, para determinar las áreas de producción para así conocer los niveles de eficiencia, eficacia, y economía.
2. Preparar el informe general de auditoría para comunicar los resultados del examen.
3. Presentación ante la administración de la empresa de un programa de monitoreo de recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Propiedad del CLIENTE

- Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el **AUDITOR** pasarán a ser propiedad del **CLIENTE**, el que debe dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.

Confidencialidad

- Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del **CLIENTE**, serán considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el **AUDITOR** y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación



**CARTA COMPROMISO
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE II PLANIFICACIÓN	F2-4 2/3
----------------------------------	-----------------

antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes, y como complemento de la aplicación de los principios de ética profesional que nos caracteriza, agregamos nuestro compromiso de confidencialidad, expresado de la siguiente forma:

- Las partes respetarán la confidencialidad sobre las políticas, procedimientos, fórmulas, técnicas de administración e información legal, contable, financiera, tributaria y operativa que con ocasión de la presente propuesta llegaremos a tener conocimiento mutuamente.
- **AUDITORES VC** se compromete a no divulgar a terceras personas los procedimientos y la información obtenida durante la realización de este trabajo. Esta información será de uso exclusivo de la Gerencia de la empresa.

Honorarios

- El CLIENTE pagará al AUDITOR, la compensación por los servicios prestados; el AUDITOR deberá enviar un comunicado de lo que se adeuda al finalizar el trabajo de auditoría, y el CLIENTE hará los pagos dentro de los cinco (5) días a partir de la fecha de facturación, adicional a ello se reembolsará al AUDITOR gastos por concepto de transporte y alimentación del equipo de trabajo, los cuáles se estipula no excederán al 10% del total de los honorarios mensuales.

Plazo del convenio

- El presente convenio comenzará a regir el día en que inicie la auditoría (Día, mes, año) y deberá continuar hasta su finalización el (Día, mes, año).

No interferencia con los auditores

- El CLIENTE reconoce que todo el personal que colabora con el AUDITOR se integró a través de un proceso de selección costoso. Por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.

Declaración de Responsabilidad



**CARTA COMPROMISO
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE II PLANIFICACIÓN	F2-4 3/3
----------------------------------	-----------------

- El CLIENTE asume entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información que será suministrada al AUDITOR, por tanto el AUDITOR no asume por medio de este compromiso ninguna obligación de responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error voluntario o involuntario en la ejecución de su examen.

Legislación, totalidad del compromiso, invalidación parcial

- Este acuerdo se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas aplicables para la ejecución del trabajo de auditoría. Constituye la totalidad del compromiso entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del compromiso se trata de invalidar en un tribunal o no se puede cumplir, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Realizado en Ambato, (día, mes, año)

Para constancia de las partes firmaran:

Srta. Verónica Cunalata
AUDITOR GENERAL

Ing. Washington Paredes
GERENTE PARECO Cía. Ltda.



**COMUNICACIÓN INICIO DEL EXAMEN
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE II PLANIFICACIÓN	F2-5 1/2
----------------------------------	-----------------

Ambato, (día, mes, año)

Ingeniero

Washington Paredes

GERENTE PARECO Cía. Ltda.

Presente.

Estimado Ingeniero, por medio de la presente comunico a usted que **AUDITORES VC**, dará inicio al examen del proceso de producción de su empresa. Solicito además su apoyo y el de sus colaboradores para llevar a buen término la auditoría, cumpliendo con los objetivos y el tiempo programado.

Las condiciones bajo las cuales se efectuará el examen son las siguientes:

- **Tipo de examen:** Auditoría de Gestión
- **Área sujeta al examen:** Área de Producción
- **Período:** Se evaluará las operaciones comprendidas entre el 1 de Enero al 30 de Junio del 2012

Objetivos de la auditoría.- se cumplirá los siguientes objetivos:

- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales.
- Desarrollar un Informe que contenga conclusiones y recomendaciones que mejore la rentabilidad y este orientadas al mejoramiento del Proceso de Producción.



**COMUNICACIÓN INICIO DEL EXAMEN
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE II PLANIFICACIÓN	F2-5 2/2
----------------------------------	-----------------

Equipo de Trabajo.- para la ejecución de la Auditoría de Gestión se ha conformado el siguiente equipo:

- Supervisor
- Jefe de Equipo
- Auditor Operativo

Sin más por informarle, agradezco su atención.

Para constancia de las partes firmaran:

Srta. Verónica Cunalata
AUDITOR GENERAL

Ing. Washington Paredes
GERENTE PARECO Cía. Ltda.

- **Planificación Específica**

Al finalizar el examen del sistema de producción implicará atender a una serie de condicionamientos que estarán marcados por los objetivos establecidos por la empresa para el proceso productivo.

Pero además, habrá que atender un conjunto de limitaciones tanto en la disponibilidad de factores como: con respecto a las circunstancias y particulares condiciones de *PARECO Cía. Ltda.*, que vienen determinadas por su entorno.

La planificación específica es la fase en la que se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo.

Con fundamento en la información obtenida durante la planificación preliminar llega a tener incidencia en la eficiente utilización de recursos y el logro de metas y objetivos definidos por el equipo de auditoría.

- ✓ **Actividades a realizarse**

6. Elaboran el memorándum de planificación


El memorándum de la planeación de la Auditoría es un documento formal en el cual se resumen los principales resultados obtenidos en la fase de planeación de la auditoría.

Este documento debe ser aprobado por el Ing. Washington Paredes Gerente de *PARECO Cía. Ltda.*, y cabe recalcar que toda la información y las decisiones contenidas en el memorándum de la planeación deben estar respaldadas en documentación ordenada y archivada en papeles de trabajo.

7. Elaboran los programas de Auditoría de Gestión

Al desarrollar los programas de Auditoría de Gestión, nos encontraremos con varios papeles de trabajo a realizarse, los mismos que deben ser desarrollados conjuntamente con los programas de auditoría.


Tabla N° 35. Memorándum de la Planificación

		MEMORANDUN DE LA PLANIFICACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN			FASE II PLANIFICACION	F2-6 1/1
Auditoría de Gestión a:		Periodo:				
Preparado por:		Fecha:				
Revisado por:		Fecha:				
1. REQUERIMIENTOS DE LA AUDITORÍA						
2. FECHA DE INTERVENCIÓN						
		FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REALIZADO POR:	REVISADO POR:	
-Orden de trabajo -Inicio del Trabajo -Finalización de Trabajo -Discusión del borrador del informe -Presentación del Informe al Gerente -Emisión del Informe Final de Auditoría						
3. EQUIPO DE AUDITORÍA						
-Auditor		NOMBRES:				
4. DIAS PRESUPUESTADOS						
		FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REALIZADO POR:	REVISADO POR:	
-Fase I Conocimiento Preliminar -Fase II Planificación -Fase III Ejecución -Fase IV Comunicación de Resultados						
5. RECURSOS						
		DESCRIPCIÓN		ENTREGA	RECIBE	
-Recursos Financieros -Recursos Materiales						
6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA						
		FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REALIZADO POR:	REVISADO POR:	
6.1. Información General de la empresa: -Misión -Visión -Objetivos -Actividades Principales -Organigramas -Análisis FODA 6.2. Enfoque a: -Auditoría de Gestión al proceso productivo 6.3 Objetivos: -Objetivo General						
• Analizar y verificar el cumplimiento de los procedimientos en el Proceso de Producción						

<p>-Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprobar el nivel que cumplimiento del Proceso de Producción respecto a la planificación. • Determinar la correcta organización del proceso productivo • Fijar si hay presencia de políticas adecuadas en relación a la producción, abastecimiento de materia prima, materiales y accesorios, así como en el manejo del recurso humano <p>6.4 Alcance</p> <p>-Se analizará todas las áreas que forman parte del Proceso de Producción en el periodo comprendido entre el 1ro de Enero al 30 de Junio del 2012. Para la ejecución del alcance mencionaremos algunas de las actividades que se van a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Observación del diseño de la planta y el flujo de producción -Observación e inspección de los equipos y materiales al interior del área de proceso productivo -Verificación de los controles de eficiencia en el proceso productivo -Comprobación de la efectividad del diseño de la producción -Verificación del control de tiempo de proceso -Confirmación de la existencia de programas de producción -Revisión de la planificación de la producción -Verificación de la existencia de controles en el proceso productivo -Estudio de los procesos productivos observando las actividades de producción y el manejo de los recursos disponibles para el proceso productivo 				
7. RESUMEN OBSERVACIONES ENCONTRADAS	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REALIZADO POR:	REVISADO POR:
-Resumen del análisis del proceso productivo				
8. OTROS ASPECTOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REALIZADO POR:	REVISADO POR:
-Se anexará programas de trabajo, cuestionarios y otros -El archivo permanente desarrollado o actualizado se entregará a la persona indicada del archivo				
9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REALIZADO POR:	REVISADO POR:
-Suscriben el Auditor y todos los integrantes AUDITORES VC la firma de Auditoría, precisando las fechas AUDITORES VC PARECO Cía. Ltda.				
10. FIRMAS DE APROBACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REALIZADO POR:	REVISADO POR:
-Suscriben el Auditor y todos los integrantes AUDITORES VC la firma de Auditoría, precisando las fechas AUDITORES VC PARECO Cía. Ltda.				
Elaborado por:				

Elaborado por: Verónica Cunalata.


Tabla N° 36. Programa de Auditoría de la Fase de Planificación

		PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Período:				FASE III PLANIFICACIÓN	PROGRAMA 1
Objetivos: ·Analizar el Departamento de Producción con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los procedimientos del proceso productivo y evaluar la organización para identificar la o las áreas críticas que presenten mayor riesgo para la compañía							
N.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES		
1	ELABORAR UN CUESTIONARIO DE CONTROL EN LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN.						
	Diseño	C.A.D					
	Gestión Inventario	C.A.GI					
	Construcción Fibra de Vidrio	C.A.CF					
	Construcción Estructura	C.A.CE					
	Forado Interior	C.A.FI					
	Forado Exterior	C.A.FE					
	Pintura	C.A.P					
	Terminado Interior	C.A.TI					
Terminado Exterior	C.A.TE						
2	DESARROLLAR LA MATRIZ DE PONDERACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA						
	Diseño	MP.A.D ERC.A.D					
	Gestión Inventario	MP.A.GI ERC.A.GI					
	Construcción Fibra de Vidrio	MP.A.CF ERC.A.CF					
	Construcción Estructura	MP.A.CE ERC.A.CE					
	Forado Interior	MP.A.FI ERC.A.FI					
	Forado Exterior	MP.A.FE ERC.A.FE					
	Pintura	MP.A.P ERC.A.P					
	Terminado Interior	MP.A.TI ERC.A.TI					
	Terminado Exterior	MP.A.TE ERC.A.TE					
3	DESARROLLAR LA MATRIZ RESUMEN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	M.R.C					
4	DESARROLLAR LA MATRIZ DE RIESGO PARA DETECTAR EL ÁREA CRÍTICA	M.R.AC					
5	REALIZAR EL ANÁLISIS DE CONTROL EN CADA ÁREA	A.R					
6	INFORME GENERAL DEL CONTROL EN LAS ÁREAS	I.G.C					
7	DESARROLLO DE LAS HOJAS DE HALLAZGO	H.H					
8	APLICAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN	I.G					
9	APLICAR LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD	I.R					
Elaborado por:			Fecha:				

Elaborado por: Verónica Cunalata.

1. **Elaborar un cuestionario de control en cada área de producción:** en el que se desarrollará el siguiente cuestionario en cada área del proceso productivo, para así obtener una información uniforme de todas las áreas de producción.


Tabla N° 37. Formato del Cuestionario de Control

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;"> CUESTIONARIO DE CONTROL PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PROGRAMA I C.A.D </div> </div>				
<i>Periodo:</i>				
Departamento:		Producción		
Área:			
Personas encuestadas:			
Objetivo:				
-Establecer la o las áreas críticas a través del análisis del proceso productivo				
-Determinar el nivel de riesgo y confianza en las áreas de producción				
-Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía				
N.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Usted conoce de la empresa la?			
	° Misión			
	° Visión			
	° Objetivos			
	° Políticas			
2	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?			
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?			
4	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?			
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?			
6	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?			
7	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?			
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?			
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?			
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?			
11	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?			
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?			
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?			
Elaborado por:		Fecha:		

Elaborado por: Verónica Cunalata.

2. Realizar en cada área la matriz de ponderación: la matriz de ponderación que se realizará en cada área y tendrá el siguiente formato:

Tabla N° 38. Formato de la Matriz de Ponderación

		MATRIZ DE PONDERACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I MP.A.D
		<i>Periodo:</i>		
Departamento:		Producción		
Área:			
Personas encuestadas:			
N.	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
1	¿Usted conoce de la empresa la?	10		
	° Misión			
	° Visión			
	° Objetivos			
2	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10		
	° Políticas			
	° Misión			
	° Visión			
3	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?	10		
4	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10		
5	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?	10		
6	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?	10		
7	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?	10		
8	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?	10		
9	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	10		
10	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	10		
11	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	10		
12	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?	10		
13	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	10		
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?	10		
TOTAL		130		


Elaborado por:

Fecha:

Elaborado por: Verónica Cunalata.

3. **Realizar en cada área la matriz de evaluación de riesgo y confianza:** la matriz de evaluación de riesgo y confianza que se realizará en cada área el mismo que tendrá el siguiente formato.


Tabla N° 39. Formato de la Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza

	EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN	PROGRAMA I ERC.A.D
<i>Periodo:</i>		
Departamento:	Producción	
Área:	
EVALUACIÓN DE RIESGO		
CR: Calificación Riesgo	CR=	$\frac{CT \times 100}{PT}$
CT: Calificación Total		0
PT: Ponderación Total		130
	CR=	0%
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
NIVEL DE RIESGO	0%	TIPO DE RIESGO
NIVEL DE CONFIANZA		TIPO DE CONFIANZA
Elaborado por:	Fecha:	

Elaborado por: Verónica Cunalata.

4. Realizar una matriz resumen del nivel de riesgo y confianza

Tabla N° 40. Formato de la Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA <i>PARECO Cía. Ltda.</i> AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PROGRAMA I M.R.C </div> </div>																					
Departamento:		Producción																			
Área:		TODAS LAS AREAS																			
N°	ÁREA	PUNTAJE		NIVEL DE RIESGO									NIVEL DE CONFIANZA								
				RIESGO BAJO			RIESGO MEDIO			RIESGO ALTO			RIESGO ALTO			RIESGO MEDIO			RIESGO BAJO		
		ÓPTIMO	OBTENIDO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Diseño	100%																			
2	Gestión de Inventarios	100%																			
3	Construcción Fibra	100%																			
4	Construcción Estructura	100%																			
5	Forado Interior	100%																			
6	Forado Exterior	100%																			
7	Pintura	100%																			
8	Terminado Interior	100%																			
9	Terminado Exterior	100%																			
Elaborado por:																			Fecha:		

Elaborado por: Verónica Cunalata.

5. Realizar una matriz resumen para detectar el área crítica

Tabla N° 41. Formato de la Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza

N.		PREGUNTAS		ÁREAS DE PRODUCCIÓN						
				DISEÑO	GESTIÓN INVENTARIO	CONSTRUC. FIBRA	CONSTRUC. ESTRUCTURA	FORRADO INTERIOR	FORRRADO EXTERIOR	PINTURA
1	Conocimiento de la misión, visión, objetivos y pilticas de la empresa									
2	Actividades concluidas en los tiempos establecidos									
3	Personal necesario para el cumplimiento de los objetivos									
4	El área de trabajo es la adecuada									
5	Las maquinarias y herramientas es la adecuada y esta en perfecto estado									
6	Capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo									
7	La relacion laboral entre los miembros es buena									
8	Sobrecarga de trabajo en su área									
9	Inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta									
10	La Materia Prima e insumos de calidad									
11	Control para los desperdicios de la materia prima e insumos									
12	El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno									
13	Realiza reajustes de las carrocerias									
TOTAL		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Fecha:


Tabla N° 42. Flujo de las actividades de la Fase II

FASE II PLANIFICACIÓN	ACTIVIDADES
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1.] 1 --> 2[2.] 2 --> 3[3.] 3 --> 4[4.] 4 --> 5[5.] 5 --> 6[6.] 6 --> 6.1{6.1} 6.1 -- NO --> 6.2[6.2] 6.2 --> 6.1 6.1 -- SI --> 7[7.] 7 --> FIN([FIN]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar Carta de Presentación de AUDITORES VC 2. Recibir Cata de Petición de <i>PARECO Cía. Ltda.</i> 3. Desarrollar Carta de Aceptación 4. Realizar Carta Compromiso 5. Realizar Comunicación de Inicio de Actividades 6. Elaborar el Memorándum de la Auditoría y <ol style="list-style-type: none"> 6.1 Revisar y aprobar el Memorándum 6.2 En caso de no ser aprobado realizar las correcciones respectivas 7. Desarrollar los programas de Auditoría

Elaborado por: Verónica Cunalata.


FASE III. EJECUCIÓN

Tabla N° 43. Programa de Auditoría-Área de Diseño

			
MATRIZ DE PONDERACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN			
PROGRAMA I MP.A.D			
Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012			
Departamento:		Producción	
Área:		DISEÑO	
Personas encuestadas:		1	
N.	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Usted conoce de la empresa la?	10	10
	° Misión		
	° Visión		
	° Objetivos		
	° Políticas		
2	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?	10	10
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10	10
4	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?	10	10
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?	10	10
6	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?	10	10
7	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?	10	10
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	10	0
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	10	10
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	10	10
11	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?	10	10
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	10	10
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?	10	0
TOTAL		130	110
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 11 de Octubre/2013	


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 44. Programa de Auditoría-Área de Gestión de Inventario

				MATRIZ DE PONDERACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I MP.A.GI
				<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>		
Departamento:		Producción				
Área:		GESTIÓN INVENTARIO				
Personas encuestadas:		2				
N.	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			
1	¿Usted conoce de la empresa la?	10	5			
	° Misión					
	° Visión					
	° Objetivos					
	° Políticas					
2	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?	10	5			
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10	10			
4	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?	10	10			
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?	10	5			
6	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?	10	0			
7	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?	10	10			
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	10	5			
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	10	10			
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	10	10			
11	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?	10	0			
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	10	5			
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?	10	0			
TOTAL		130	75			
Elaborado por: Verónica Cunalata			Fecha: 11 de Octubre/2013			


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 45. Programa de Auditoría-Área de Construcción Fibra

				MATRIZ DE PONDERACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA 1 MP.A.CF
				<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>		
Departamento:		Producción				
Área:		CONSTRUCCIÓN FIBRA				
Personas encuestadas:		3				
N.	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			
1	¿Usted conoce de la empresa la?	10	3			
	° Misión					
	° Visión					
	° Objetivos					
	° Políticas					
2	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?	10	7			
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10	7			
4	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?	10	7			
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?	10	7			
6	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?	10	3			
7	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?	10	7			
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	10	3			
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	10	3			
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	10	7			
11	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?	10	3			
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	10	3			
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?	10	0			
TOTAL		130	60			
Elaborado por: Verónica Cunalata				Fecha: 11 de Octubre/2013		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 46. Programa de Auditoría-Área de Construcción Estructura

			
MATRIZ DE PONDERACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN			
PROGRAMA I MP.A.CE			
<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>			
Departamento:		Producción	
Área:		CONSTRUCCIÓN ESTRUCTURA	
Personas encuestadas:		6	
N.	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Usted conoce de la empresa la?	10	5
	° Misión		
	° Visión		
	° Objetivos		
	° Políticas		
2	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?	10	7
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10	5
4	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?	10	7
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?	10	5
6	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?	10	3
7	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?	10	8
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	10	5
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	10	3
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	10	7
11	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?	10	2
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	10	5
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?	10	2
TOTAL		130	63
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 11 de Octubre/2013	


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 47. Programa de Auditoría-Área de Forrado Interior

			
MATRIZ DE PONDERACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN			
			PROGRAMA I MP.A.FI
<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>			
Departamento:		Producción	
Área:		FORRADO INTERIOR	
Personas encuestadas:		2	
N.	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Usted conoce de la empresa la?	10	0
	° Misión		
	° Visión		
	° Objetivos		
	° Políticas		
2	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?	10	10
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10	5
4	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?	10	10
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?	10	5
6	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?	10	0
7	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?	10	10
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	10	5
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	10	0
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	10	5
11	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?	10	0
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	10	5
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?	10	5
TOTAL		130	60
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 11 de Octubre/2013	


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 48. Programa de Auditoría-Área de Forrado Exterior

				MATRIZ DE PONDERACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I MP.A.FE	
				<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>			
Departamento:		Producción					
Área:		FORRADO EXTERIOR					
Personas encuestadas:		3					
N.	PREGUNTAS	PONDERACIÓN		CALIFICACIÓN			
1	¿Usted conoce de la empresa la?						
	° Misión	10		7			
	° Visión						
	° Objetivos						
° Políticas							
2	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?	10		7			
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10		7			
4	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?	10		7			
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?	10		7			
6	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?	10		0			
7	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?	10		10			
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	10		3			
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	10		3			
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	10		7			
11	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?	10		0			
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	10		7			
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?	10		0			
TOTAL		130		63			
Elaborado por: Verónica Cunalata				Fecha: 11 de Octubre/2013			

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 49. Programa de Auditoría-Área de Pintura


				MATRIZ DE PONDERACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I MP.A.P
<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>						
Departamento:		Producción				
Área:		PINTURA				
Personas encuestadas:		3				
N.	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			
1	¿Usted conoce de la empresa la?	10	7			
	° Misión					
	° Visión					
	° Objetivos					
	° Políticas					
2	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?	10	7			
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10	3			
4	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?	10	7			
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?	10	7			
6	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?	10	0			
7	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?	10	10			
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	10	7			
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	10	3			
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	10	7			
11	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?	10	0			
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	10	7			
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?	10	0			
TOTAL		130	63			

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 11 de Octubre/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 50. Programa de Auditoría-Área de Terminado Interior


				MATRIZ DE PONDERACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I MP.A.TI
				<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>		
Departamento:		Producción				
Área:		TERMINADO INTERIOR				
Personas encuestadas:		3				
N.	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			
1	¿Usted conoce de la empresa la?	10	3			
	° Misión					
	° Visión					
	° Objetivos					
	° Políticas					
2	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?	10	3			
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10	3			
4	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?	10	7			
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?	10	7			
6	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?	10	0			
7	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?	10	10			
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	10	10			
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	10	3			
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	10	7			
11	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?	10	0			
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	10	7			
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?	10	10			
TOTAL		130	70			

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 11 de Octubre/2013


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 51. Programa de Auditoría-Área de Terminado Exterior

				MATRIZ DE PONDERACIÓN PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I M.P.A.TE
Departamento:				Producción		
Área:				TERMINADO EXTERIOR		
Personas encuestadas:				3		
N.	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN			
1	¿Usted conoce de la empresa la?	10	5			
	° Misión					
	° Visión					
	° Objetivos					
	° Políticas					
2	¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?	10	5			
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos ?	10	5			
4	¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?	10	10			
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y está en perfecto estado?	10	5			
6	¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?	10	0			
7	¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?	10	10			
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	10	0			
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	10	5			
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	10	5			
11	¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?	10	0			
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	10	5			
13	¿En su área se realizan reajustes de las carrocerías ?	10	0			
TOTAL		130	55			
Elaborado por: Verónica Cunalata				Fecha: 11 de Octubre/2013		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 52. Evaluación de Riesgo-Área de Diseño

		EVALUACIÓN DE RIESGO PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012		PROGRAMA I E.R.A.D
Departamento:	Producción			
Área:	DISEÑO			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
CR: Calificación Riesgo	CR=	$\frac{CT \times 100}{PT}$		
CT: Calificación Total			11000	
PT: Ponderación Total			130	
	CR=		85%	
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
NIVEL DE RIESGO	85%	ALTO MEDIO		
NIVEL DE CONFIANZA		ALTO MEDIO		
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 14 de Octubre/2013		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 53. Evaluación de Riesgo-Área de Gestión de Inventario

		EVALUACIÓN DE RIESGO PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012		PROGRAMA I E.R.A.GI
Departamento:	Producción			
Área:	GESTIÓN INVENTARIO			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
CR: Calificación Riesgo	CR=	$\frac{CT \times 100}{PT}$		
CT: Calificación Total			7500	
PT: Ponderación Total			130	
	CR=		58%	
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
NIVEL DE RIESGO	58%	MEDIO ALTO		
NIVEL DE CONFIANZA		MEDIO ALTO		
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 14 de Octubre/2013		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 54. Evaluación de Riesgo-Área de Construcción Fibra

		EVALUACIÓN DE RIESGO PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I E.R.A.CF
		<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>		
Departamento:	Producción			
Área:	CONSTRUCCIÓN FIBRA			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
CR: Calificación Riesgo	CR=	$\frac{CT \times 100}{PT}$		
CT: Calificación Total		6000		
PT: Ponderación Total		130		
	CR=	46%		
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
NIVEL DE RIESGO	46%	MEDIO MEDIO		
NIVEL DE CONFIANZA		MEDIO MEDIO		
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 14 de Octubre/2013		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 55. Evaluación de Riesgo-Área de Construcción Estructura

		EVALUACIÓN DE RIESGO PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I E.R.A.CE
		<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>		
Departamento:	Producción			
Área:	CONSTRUCCIÓN ESTRUCTURA			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
CR: Calificación Riesgo	CR=	$\frac{CT \times 100}{PT}$		
CT: Calificación Total		6333		
PT: Ponderación Total		130		
	CR=	49%		
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
NIVEL DE RIESGO	49%	MEDIO MEDIO		
NIVEL DE CONFIANZA		MEDIO MEDIO		
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 14 de Octubre/2013		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 56. Evaluación de Riesgo-Área de Forrado Interior

		EVALUACIÓN DE RIESGO PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I ERA.FI
<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>				
Departamento:	Producción			
Área:	FORRADO INTERIOR			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
CR: Calificación Riesgo	CR= $\frac{CT \times 100}{PT}$			
CT: Calificación Total	6000			
PT: Ponderación Total	130			
	CR= 46%			
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
NIVEL DE RIESGO	46%	MEDIO MEDIO		
NIVEL DE CONFIANZA		MEDIO MEDIO		
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 14 de Octubre/2013		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 57. Evaluación de Riesgo-Área de Forrado Exterior

		EVALUACIÓN DE RIESGO PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I ERA.FE
<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>				
Departamento:	Producción			
Área:	FORRADO EXTERIOR			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
CR: Calificación Riesgo	CR= $\frac{CT \times 100}{PT}$			
CT: Calificación Total	6333			
PT: Ponderación Total	130			
	CR= 49%			
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
NIVEL DE RIESGO	49%	MEDIO MEDIO		
NIVEL DE CONFIANZA		MEDIO MEDIO		
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 14 de Octubre/2013		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 58. Evaluación de Riesgo-Área de Pintura

		EVALUACIÓN DE RIESGO PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I E.R.A.P
Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012				
Departamento:	Producción			
Área:	PINTURA			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
CR: Calificación Riesgo	CR=	$\frac{CT \times 100}{PT}$		
CT: Calificación Total		6333		
PT: Ponderación Total		130		
	CR=	49%		
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
NIVEL DE RIESGO	49%	MEDIO MEDIO		
NIVEL DE CONFIANZA		MEDIO MEDIO		
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 14 de Octubre/2013		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 59. Evaluación de Riesgo-Área de Forrado Interior

		EVALUACIÓN DE RIESGO PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I E.R.A.TI
Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012				
Departamento:	Producción			
Área:	TERMINADO INTERIOR			
EVALUACIÓN DE RIESGO				
CR: Calificación Riesgo	CR=	$\frac{CT \times 100}{PT}$		
CT: Calificación Total		7000		
PT: Ponderación Total		130		
	CR=	54%		
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
NIVEL DE RIESGO	54%	MEDIO MEDIO		
NIVEL DE CONFIANZA		MEDIO MEDIO		
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 14 de Octubre/2013		


Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 60. Evaluación de Riesgo-Área de Terminado Exterior

		EVALUACIÓN DE RIESGO PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN		PROGRAMA I ER.A.TE
<i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i>				
Departamento:		Producción		
Área:		TERMINADO EXTERIOR		
EVALUACIÓN DE RIESGO				
CR: Calificación Riesgo	$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$			
CT: Calificación Total	$CR = \frac{5500}{130}$			
PT: Ponderación Total	$CR = 42\%$			
NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
NIVEL DE RIESGO	42%	MEDIO BAJO		
NIVEL DE CONFIANZA		MEDIO BAJO		
Elaborado por: Verónica Cunalata		Fecha: 14 de Octubre/2013		

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 61. Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza


 <div style="text-align: center;"> MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA <i>PARECO Cía. Ltda.</i> AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</i> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PROGRAMA I M.R.C </div>																					
Departamento:		Producción																			
Área:		TODAS LAS AREAS																			
N°	ÁREA	PUNTAJE		NIVEL DE RIESGO									NIVEL DE CONFIANZA								
				RIESGO BAJO			RIESGO MEDIO			RIESGO ALTO			RIESGO ALTO			RIESGO MEDIO			RIESGO BAJO		
		ÓPTIMO	OBTENIDO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Diseño	100%	85%								X			X							
2	Gestión de Inventarios	100%	58%						X							X					
3	Construcción Fibra	100%	46%					X									X				
4	Construcción Estructura	100%	49%					X									X				
5	Forrado Interior	100%	46%					X									X				
6	Forrado Exterior	100%	49%					X									X				
7	Pintura	100%	49%					X									X				
8	Terminado Interior	100%	54%					X									X				
9	Terminado Exterior	100%	42%				X											X			

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 15/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 62. Matriz de Evaluación de Riesgo y Confianza

		MATRIZ DE RIESGO PARA DETECTAR EL ÁREA CRÍTICA PARECO Cia. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012							PROGRAMA 1 M.R.AC	
Departamento: Producción Área: TODAS LAS ÁREAS										
N.	PREGUNTAS	ÁREAS DE PRODUCCIÓN								
		DISEÑO	GESTION INVENTARIO	CONSTRUC. FIBRA	CONSTRUC. ESTRUCTURA	FORRADO INTERIOR	FORRADO EXTERIOR	PINTURA	TERMINADO INTERIOR	TERMINADO EXTERIOR
1	Conocimiento de la misión, visión, objetivos y pilticas de la empresa	100%	50%	33%	50%	0%	67%	67%	33%	50%
2	Actividades concluidas en los tiempos establecidos	100%	50%	67%	67%	100%	67%	67%	33%	50%
3	Personal necesario para el cumplimiento de los objetivos	100%	100%	67%	50%	50%	67%	33%	33%	50%
4	El área de trabajo es la adecuada	100%	100%	67%	67%	100%	67%	67%	67%	100%
5	Las maquinarias y herramientas es la adecuada y esta en perfecto estado	100%	50%	67%	50%	50%	67%	67%	67%	50%
6	Capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo	100%	0%	33%	33%	0%	0%	0%	0%	0%
7	La relacion laboral entre los miembros es buena	100%	100%	67%	83%	100%	100%	100%	100%	100%
8	Sobrecarga de trabajo en su área	100%	50%	33%	50%	50%	33%	67%	100%	0%
9	Inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta	100%	100%	33%	33%	0%	33%	33%	33%	50%
10	La Materia Prima e insumos de calidad	100%	100%	67%	67%	50%	67%	67%	67%	50%
11	Control para los desperdicios de la materia prima e insumos	100%	0%	33%	17%	0%	0%	0%	0%	0%
12	El abastecimiento de la materia prima e insumos es	100%	50%	33%	50%	50%	67%	67%	67%	50%
13	Realiza reajustes de las carrocerias	0%	0%	0%	17%	50%	0%	0%	100%	0%

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 16/10/2013



Porcentaje menos del esperado (Area critica)

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 63. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 1

N.		PREGUNTA		ÁREAS DE PRODUCCIÓN															
				DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿Usted conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?	100%	0%	50%	50%	33%	67%	50%	50%	0%	100%	67%	33%	67%	33%	33%	67%	50%	50%
RESULTADOS																			
ANÁLISIS		El 100% del personal de esta área conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, por lo que el o los integrantes de esta área saben las metas a las que quiere llegar la empresa en un tiempo determinado.		El 50% del personal de esta área conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, mientras que el 50% lo desconocen.		El 33% del personal de esta área conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, mientras que el 67% lo desconocen, por lo que en su mayoría el o los integrantes de esta área no saben las metas a las que quiere llegar la empresa en un tiempo determinado.		El 50% del personal de esta área conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, mientras que el 50% lo desconocen.		El 100% del personal de esta área desconoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, por lo que el total de los integrantes de esta área no saben las metas a las que quiere llegar la empresa en un tiempo determinado.		El 33% del personal de esta área conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, mientras que el 67% lo desconocen, por lo que en su mayoría el o los integrantes de esta área no saben las metas a las que quiere llegar la empresa en un tiempo determinado.		El 33% del personal de esta área conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, mientras que el 67% lo desconocen, por lo que en su mayoría el o los integrantes de esta área no saben las metas a las que quiere llegar la empresa en un tiempo determinado.		El 33% del personal de esta área conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, mientras que el 67% lo desconocen, por lo que en su mayoría el o los integrantes de esta área no saben las metas a las que quiere llegar la empresa en un tiempo determinado.		El 50% del personal de esta área conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, mientras que el 50% lo desconocen.	

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 17/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 64. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 2


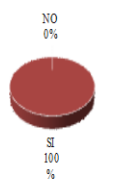
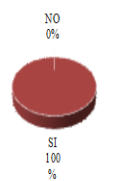
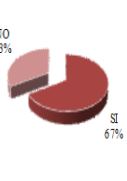
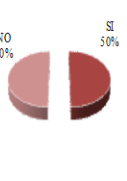
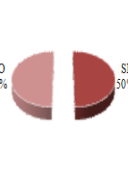
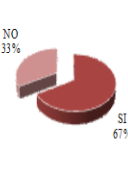
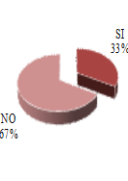
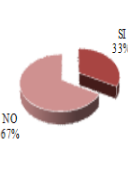
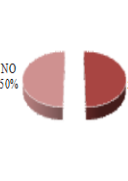
N.		PREGUNTA		ÁREAS DE PRODUCCIÓN																	
				DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR		TERMINADO EXTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
2		¿Sus actividades son concluidas en los tiempos establecidos?		100%	0%	50%	50%	67%	33%	67%	33%	100%	0%	67%	33%	67%	33%	33%	67%	50%	50%
RESULTADOS																					
ANÁLISIS		El 100% del personal de esta área concluyen sus actividades en los tiempos establecidos, lo que permite que la siguiente área continúe con el proceso de producción		Tan solo el 50% del personal de esta área concluyen sus actividades en los tiempos establecidos, lo que ocasiona un desfaz en el cronograma de actividades del proceso productivo y no solo para la siguiente área si no a todas las siguientes áreas		En un 67% del personal de esta área concluyen sus actividades en los tiempos establecidos, lo que ocasiona un desfaz en el cronograma de actividades del proceso productivo y no solo para la siguiente área si no a todas las siguientes áreas		En un 67% del personal de esta área concluyen sus actividades en los tiempos establecidos, lo que ocasiona un desfaz en el cronograma de actividades del proceso productivo y no solo para la siguiente área si no a todas las siguientes áreas		El 100% del personal de esta área concluyen sus actividades en los tiempos establecidos, lo que permite que la siguiente área continúe con el proceso de producción		En un 67% del personal de esta área concluyen sus actividades en los tiempos establecidos, lo que ocasiona un desfaz en el cronograma de actividades del proceso productivo y no solo para la siguiente área si no a todas las siguientes áreas		El 67% del personal de esta área concluyen sus actividades en los tiempos establecidos, lo que ocasiona un desfaz en el cronograma de actividades del proceso productivo y no solo para la siguiente área si no a todas las siguientes áreas		El 67% del personal de esta área concluyen sus actividades en los tiempos establecidos, lo que ocasiona un desfaz en el cronograma de actividades del proceso productivo y no solo para la siguiente área si no a todas las siguientes áreas		Tan solo el 50% del personal de esta área concluyen sus actividades en los tiempos establecidos, lo que ocasiona un desfaz en el cronograma de actividades del proceso productivo y no solo para la siguiente área si no a todas las siguientes áreas			

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 17/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 65. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 3

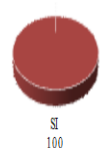



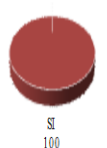
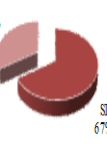
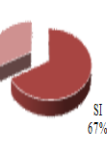
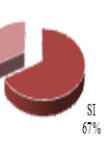

		ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL PARECO Cia. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012														PROGRAMA 1 A.R.-3/13			
Departamento:		Producción																	
Área:		TODAS LAS ÁREAS																	
N.	PREGUNTA	ÁREAS DE PRODUCCIÓN																	
		DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR		TERMINADO EXTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
3	¿Su área cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos?	100%	0%	100%	0%	67%	33%	50%	50%	50%	50%	67%	33%	33%	67%	33%	67%	50%	50%
RESULTADOS																			
ANÁLISIS		El 100% del personal de esta área concluyen que si cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos planteados		El 100% del personal de esta área concluyen que si cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos planteados		El 67% del personal de esta área concluyen que cuentan con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 33% concluye que es necesario el incremento del personal en esta área para cumplir con los objetivos planteados		El 50% del personal de esta área concluyen que cuentan con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos, mientras que el otro 50% concluyen que es necesario el incremento del personal en esta área para cumplir con los objetivos planteados		El 50% del personal de esta área concluyen que cuentan con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos, mientras que el otro 50% concluyen que es necesario el incremento del personal en esta área para cumplir con los objetivos planteados		El 67% del personal de esta área concluyen que cuentan con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 33% concluye que es necesario el incremento del personal en esta área para cumplir con los objetivos planteados		El 33% del personal de esta área concluyen que cuentan con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 67% concluye que es necesario el incremento del personal en esta área para cumplir con los objetivos planteados, y por lo que podemos observar en esta área es el mayor porcentaje que dice requerir de más personal		El 33% del personal de esta área concluyen que cuentan con el personal necesario para el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 67% concluye que es necesario el incremento del personal en esta área para cumplir con los objetivos planteados, y por lo que podemos observar en esta área así como en la área de pintura requieren de más personal		El 50% del personal de esta área concluyen que cuentan con el cumplimiento de los objetivos, mientras que el otro 50% concluyen que es necesario el incremento del personal en esta área para cumplir con los objetivos planteados	

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 17/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 66. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 4


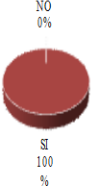
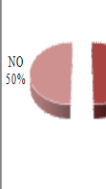
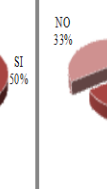
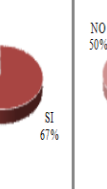

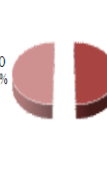
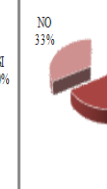
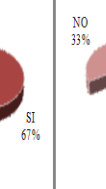
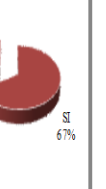
N.		PREGUNTA		ÁREAS DE PRODUCCIÓN															
				DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
4		¿El área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades?		100%	0%	100%	0%	67%	33%	67%	33%	100%	0%	67%	33%	67%	33%	100%	0%
RESULTADOS		 NO 0% SI 100%		 NO 0% SI 100%		 NO 33% SI 67%		 NO 33% SI 67%		 NO 0% SI 100%		 NO 33% SI 67%		 NO 33% SI 67%		 NO 33% SI 67%		 NO 0% SI 100%	
ANÁLISIS		El 100% del personal de esta área indica que, el área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades		El 100% del personal de esta área indica que, el área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades		El 67% del personal de esta área indica que, el área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades, mientras que el 33% no se adapta a su lugar de trabajo		El 67% del personal de esta área indica que, el área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades, mientras que el 33% no se adapta a su lugar de trabajo		El 100% del personal de esta área indica que, el área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades		El 100% del personal de esta área indica que, el área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades		El 67% del personal de esta área indica que, el área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades, mientras que el 33% no se adapta a su lugar de trabajo		El 67% del personal de esta área indica que, el área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades, mientras que el 33% no se adapta a su lugar de trabajo		El 100% del personal de esta área indica que, el área de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de sus actividades	

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 17/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 67. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 5



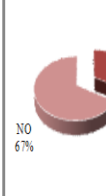
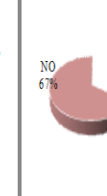




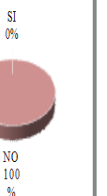
 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL PARECO Cia. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012																			
Departamento:		Producción																	
Área:		TODAS LAS ÁREAS																	
N.	PREGUNTA	ÁREAS DE PRODUCCIÓN																	
		DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR		TERMINADO EXTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
5	¿Las maquinarias y herramientas utilizadas en su área es la adecuada y esta en perfecto estado?	100%	0%	50%	50%	67%	33%	50%	50%	50%	50%	67%	33%	67%	33%	67%	33%	50%	50%
RESULTADOS																			
ANÁLISIS	El 100% del personal de esta área confirma que las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas y están en perfecto estado para cada actividad a realizarse	El 50% del personal de esta área confirma que las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas y están en perfecto estado, mientras que el otro 50% no se sienten conforme con la maquinaria y herramienta existente en la empresa	El 67% del personal de esta área confirma que las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas y están en perfecto estado, mientras que el 33% no se sienten conforme con la maquinaria y herramienta existente en la empresa	El 50% del personal de esta área confirma que las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas y están en perfecto estado, mientras que el otro 50% no se sienten conforme con la maquinaria y herramienta existente en la empresa	El 50% del personal de esta área confirma que las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas y están en perfecto estado, mientras que el otro 50% no se sienten conforme con la maquinaria y herramienta existente en la empresa	El 67% del personal de esta área confirma que las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas y están en perfecto estado, mientras que el 33% no se sienten conforme con la maquinaria y herramienta existente en la empresa	El 67% del personal de esta área confirma que las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas y están en perfecto estado, mientras que el 33% no se sienten conforme con la maquinaria y herramienta existente en la empresa	El 67% del personal de esta área confirma que las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas y están en perfecto estado, mientras que el 33% no se sienten conforme con la maquinaria y herramienta existente en la empresa	El 67% del personal de esta área confirma que las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas y están en perfecto estado, mientras que el 33% no se sienten conforme con la maquinaria y herramienta existente en la empresa	El 50% del personal de esta área confirma que las maquinarias y herramientas utilizadas son las adecuadas y están en perfecto estado, mientras que el otro 50% no se sienten conforme con la maquinaria y herramienta existente en la empresa									

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 17/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 68. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 6

N.		PREGUNTA		ÁREAS DE PRODUCCIÓN															
				DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
6		¿Recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo?		100%	0%	0%	100%	33%	67%	33%	67%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
RESULTADOS																			
ANÁLISIS		El 100% del personal de esta área recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo		El personal de esta área no recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo, lo que ocasiona una desmotivación para el personal y esto genera una mala voluntad para el desarrollo de su trabajo		El 33% del personal de esta área recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo, y el 67% no recibe capacitación alguna, lo que ocasiona una desmotivación, tal vez no para todo el personal de esta área pero sí para la mayoría		El 33% del personal de esta área recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo, y el 67% no recibe capacitación alguna, lo que ocasiona una desmotivación, tal vez no para todo el personal de esta área pero sí para la mayoría		El personal de esta área no recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo, lo que ocasiona una desmotivación para el personal y esto genera una mala voluntad para el desarrollo de su trabajo		El personal de esta área no recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo, lo que ocasiona una desmotivación para el personal y esto genera una mala voluntad para el desarrollo de su trabajo		El personal de esta área no recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo, lo que ocasiona una desmotivación para el personal y esto genera una mala voluntad para el desarrollo de su trabajo		El personal de esta área no recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo, lo que ocasiona una desmotivación para el personal y esto genera una mala voluntad para el desarrollo de su trabajo		El personal de esta área no recibe capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo, lo que ocasiona una desmotivación para el personal y esto genera una mala voluntad para el desarrollo de su trabajo	

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 17/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 69. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 7


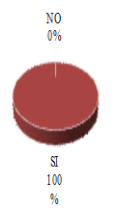
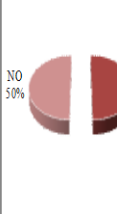
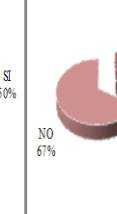
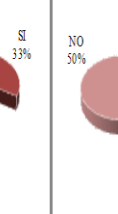
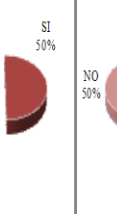
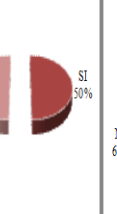
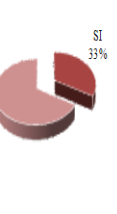
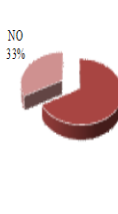
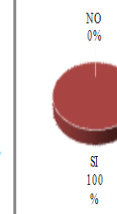
N.		PREGUNTA		ÁREAS DE PRODUCCIÓN															
				DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. HBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
7		¿La relación laboral que mantienen entre los miembros de su área es buena?		100%	0%	100%	0%	67%	33%	83%	17%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
RESULTADOS																			
ANÁLISIS		El 100% de los miembros de esta área mantienen una buena relación laboral, lo que permite que cada uno se preocupe únicamente en sus actividades de trabajo sin rivalidad alguna entre los compañeros de trabajo		El 100% de los miembros de esta área mantienen una buena relación laboral, lo que permite que cada uno se preocupe únicamente en sus actividades de trabajo sin rivalidad alguna entre los compañeros de trabajo		El 67% de los miembros de esta área mantiene una buena relación laboral, mientras que el 33% del personal lo ve al puesto de trabajo como una amenaza, más que como una oportunidad.		El 83% de los miembros de esta área mantiene una buena relación laboral, mientras que el 17% del personal lo ve al puesto de trabajo como una amenaza, más que como una oportunidad.		El 100% de los miembros de esta área mantienen una buena relación laboral, lo que permite que cada uno se preocupe únicamente en sus actividades de trabajo sin rivalidad alguna entre los compañeros de trabajo		El 100% de los miembros de esta área mantienen una buena relación laboral, lo que permite que cada uno se preocupe únicamente en sus actividades de trabajo sin rivalidad alguna entre los compañeros de trabajo		El 100% de los miembros de esta área mantienen una buena relación laboral, lo que permite que cada uno se preocupe únicamente en sus actividades de trabajo sin rivalidad alguna entre los compañeros de trabajo		El 100% de los miembros de esta área mantienen una buena relación laboral, lo que permite que cada uno se preocupe únicamente en sus actividades de trabajo sin rivalidad alguna entre los compañeros de trabajo		El 100% de los miembros de esta área mantienen una buena relación laboral, lo que permite que cada uno se preocupe únicamente en sus actividades de trabajo sin rivalidad alguna entre los compañeros de trabajo	

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 17/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 70. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 8


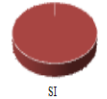
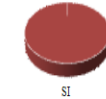
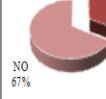
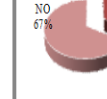
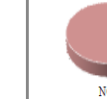
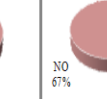
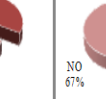
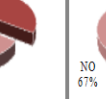

 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012																			
Departamento:		Producción																	
Área:		TODAS LAS ÁREAS																	
N.	PREGUNTA	ÁREAS DE PRODUCCIÓN																	
		DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR		TERMINADO EXTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
8	¿Existe sobrecarga de trabajo en su área?	100%	0%	50%	50%	33%	67%	50%	50%	50%	50%	33%	67%	67%	33%	100%	0%	0%	100%
RESULTADOS																			
ANÁLISIS		El 100% del personal de esta área tienen sobrecarga de trabajo, por lo que se puede concluir que en esta área no existe desperdicio de la mano de obra pero aún así alcanzan los objetivos planteados		El 50% del personal de esta área tienen sobrecarga de trabajo, mientras que el otro 50% dice lo contrario, por lo que se puede concluir que en esta área no existe desperdicio de la mano de obra y alcanzan los objetivos planteados		Únicamente el 33% del personal de esta área tienen sobrecarga de trabajo, mientras que el 67% dice lo contrario, por lo que se puede concluir que en esta área existe desperdicio de la mano de obra y es por ello que en esta área alcanzan los objetivos planteados		El 50% del personal de esta área tienen sobrecarga de trabajo, mientras que el otro 50% dice lo contrario, por lo que se puede concluir que en esta área no existe desperdicio de la mano de obra y alcanzan los objetivos planteados		El 50% del personal de esta área tienen sobrecarga de trabajo, mientras que el otro 50% dice lo contrario, por lo que se puede concluir que en esta área no existe desperdicio de la mano de obra y alcanzan los objetivos planteados		Únicamente el 33% del personal de esta área tienen sobrecarga de trabajo, mientras que el 67% dice lo contrario, por lo que se puede concluir que en esta área existe desperdicio de la mano de obra y es por ello que en esta área alcanzan los objetivos planteados		Únicamente el 33% del personal de esta área tienen sobrecarga de trabajo, mientras que el 67% dice lo contrario, por lo que se puede concluir que en esta área existe desperdicio de la mano de obra y es por ello que en esta área alcanzan los objetivos planteados		El 100% del personal de esta área tienen sobrecarga de trabajo y es por esta razón que esta área no alcanza con los objetivos planteados		El personal de esta área no tienen sobrecarga de trabajo, por lo que se puede concluir que en esta área existe el mayor desperdicio de la mano de obra, pero también se debe a que el área de terminado interior se retrasa en sus procesos.	

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 18/10/2013


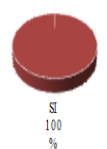
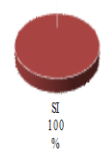
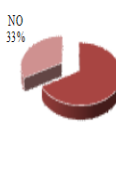

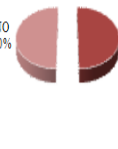



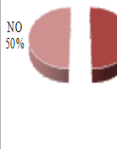
Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 71. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 9

 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012																			
Departamento:		Producción																	
Área:		TODAS LAS ÁREAS																	
N.	PREGUNTA	ÁREAS DE PRODUCCIÓN																	
		DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR		TERMINADO EXTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
9	¿El personal de trabajo inicia sus actividades en el momento de su ingreso a la planta?	100%	0%	100%	0%	33%	67%	33%	67%	0%	100%	33%	67%	33%	67%	33%	67%	0%	100%
RESULTADOS																			
ANÁLISIS		El 100% del personal de esta área inicia sus actividades en el momento de ingreso a la planta debido a que todos los materiales y herramientas lo tiene a su alcance		El 100% del personal de esta área inicia sus actividades en el momento de ingreso a la planta, debido a que entrega los materiales, herramientas e insumos para la producción		Solo el 33% del personal de esta área inicia sus actividades en el momento de ingreso a la planta, debido a que debe recibir los materiales, herramientas e insumos de bodega y estos se los entrega conforme van llegando el personal		Solo el 33% del personal de esta área inicia sus actividades en el momento de ingreso a la planta, debido a que debe recibir los materiales, herramientas e insumos de bodega y estos se los entrega conforme van llegando el personal		El personal de esta área no inicia sus actividades en el momento de ingreso a la planta, debido a que en las áreas anteriores muchas de las veces existen atrasos en la producción		Solo el 33% del personal de esta área inicia sus actividades en el momento de ingreso a la planta, debido a que debe recibir los materiales, herramientas e insumos de bodega, mismos que se los entrega conforme van llegando el personal y así mismo porque en las áreas anteriores muchas de las veces existen atrasos en la producción		Solo el 33% del personal de esta área inicia sus actividades en el momento de ingreso a la planta, debido a que debe recibir los materiales, herramientas e insumos de bodega, mismos que se los entrega conforme van llegando el personal y así mismo porque en las áreas anteriores muchas de las veces existen atrasos en la producción		Solo el 33% del personal de esta área inicia sus actividades en el momento de ingreso a la planta, debido a que debe recibir los materiales, herramientas e insumos de bodega, mismos que se los entrega conforme van llegando el personal y así mismo porque en las áreas anteriores muchas de las veces existen atrasos en la producción		El personal de esta área no inicia sus actividades en el momento de ingreso a la planta, debido a que en las áreas anteriores existen atrasos en la producción	
Elaborado por: Verónica Cunalata																		Fecha: 18/10/2013	










Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 72. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 10

 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012																				PROGRAMA 1 A.R.-10/13			
Departamento:		Producción																					
Área:		TODAS LAS ÁREAS																					
N.	PREGUNTA	ÁREAS DE PRODUCCIÓN																					
		DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR		TERMINADO EXTERIOR					
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
10	¿La Materia Prima e insumos utilizados en su área cumple con los estándares de calidad?	100%	0%	100%	0%	67%	33%	67%	33%	50%	50%	67%	33%	67%	33%	67%	33%	50%	50%				
RESULTADOS																							
ANÁLISIS		El 100% del personal afirma que la Materia Prima e insumos utilizados en esta área cumple con los estándares de calidad		El 100% del personal afirma que la Materia Prima e insumos utilizados en esta área cumple con los estándares de calidad		El 67% del personal afirma que la Materia Prima e insumos utilizados en esta área cumple con los estándares de calidad y tan solo el 33% no esta de acuerdo con la materia prima e insumos utilizados para la producción		El 67% del personal afirma que la Materia Prima e insumos utilizados en esta área cumple con los estándares de calidad y tan solo el 33% no esta de acuerdo con la materia prima e insumos utilizados para la producción		El 50% del personal afirma que la Materia Prima e insumos utilizados en esta área cumple con los estándares de calidad, mientras que el otro 50% no esta de acuerdo con la materia prima e insumos utilizados para la producción		El 67% del personal afirma que la Materia Prima e insumos utilizados en esta área cumple con los estándares de calidad y tan solo el 33% no esta de acuerdo con la materia prima e insumos utilizados para la producción		El 67% del personal afirma que la Materia Prima e insumos utilizados en esta área cumple con los estándares de calidad y tan solo el 33% no esta de acuerdo con la materia prima e insumos utilizados para la producción		El 67% del personal afirma que la Materia Prima e insumos utilizados en esta área cumple con los estándares de calidad y tan solo el 33% no esta de acuerdo con la materia prima e insumos utilizados para la producción		El 50% del personal afirma que la Materia Prima e insumos utilizados en esta área cumple con los estándares de calidad, mientras que el otro 50% no esta de acuerdo con la materia prima e insumos utilizados para la producción					
Elaborado por: Verónica Cunalata															Fecha: 18/10/2013								

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 73. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 11


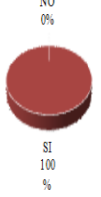
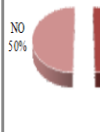
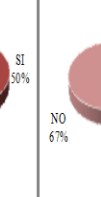


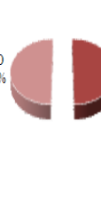

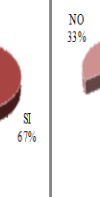
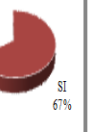
N.		PREGUNTA		ÁREAS DE PRODUCCIÓN															
				DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. HBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
11		¿Existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos?		100%	0%	0%	100%	33%	67%	17%	83%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
RESULTADOS		 NO 0% SI 100%		 SI 0% NO 100%		 SI 33% NO 67%		 SI 17% NO 83%		 NO 100% SI 0%		 NO 100% SI 0%		 NO 100% SI 0%		 NO 100% SI 0%		 NO 100% SI 0%	
ANÁLISIS		En esta área existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos		En esta área no existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos afectando de esta manera el costo del producto.		En esta área existe un 33% de control para los desperdicios de la materia prima e insumos, mientras que el 67% del desperdicio de la materia prima e insumos afecta al costo del producto		En esta área existe un 17% de control para los desperdicios de la materia prima e insumos, mientras que el 83% que es su mayoría afirma que no existe un control para el desperdicio de la materia prima e insumos afectando de esta manera al costo del producto		En esta área no existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos afectando de esta manera el costo del producto.		En esta área no existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos afectando de esta manera el costo del producto.		En esta área no existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos afectando de esta manera el costo del producto.		En esta área no existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos afectando de esta manera el costo del producto.		En esta área no existe un control para los desperdicios de la materia prima e insumos afectando de esta manera el costo del producto.	

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 18/10/2013





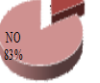



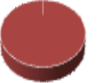

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 74. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 12

 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL PARECO Cia. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012																				PROGRAMA 1 A.R.-12/13	
Departamento:		Producción																			
Área:		TODAS LAS ÁREAS																			
N.	PREGUNTA	ÁREAS DE PRODUCCIÓN																			
		DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR		TERMINADO EXTERIOR			
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
12	¿El abastecimiento de la materia prima e insumos es oportuno?	100%	0%	50%	50%	33%	67%	50%	50%	50%	50%	67%	33%	67%	33%	67%	33%	50%	50%		
RESULTADOS																					
ANÁLISIS		El abastecimiento de la materia prima e insumos en esta área es el 100% oportuno		El abastecimiento de la materia prima e insumos en esta área es del 50% oportuno, lo que nos indica que existe un 50% de desperdicio del recurso tiempo mientras esperan que lleque la materia prima e insumos de los proveedores		El abastecimiento de la materia prima e insumos en esta área es del 33% oportuno, lo que nos indica que existe un 67% de desperdicio del recurso tiempo mientras esperan la materia prima e insumos de bodega		El abastecimiento de la materia prima e insumos en esta área es del 50% oportuno, lo que nos indica que existe un 50% de desperdicio del recurso tiempo mientras esperan que lleque la materia prima e insumos de bodega		El abastecimiento de la materia prima e insumos en esta área es del 50% oportuno, lo que nos indica que existe un 50% de desperdicio del recurso tiempo mientras esperan que lleque la materia prima e insumos de bodega		El abastecimiento de la materia prima e insumos en esta área es del 67% oportuno, lo que nos indica que existe un 33% de desperdicio del recurso tiempo, esto de debe a que en esta área los materiales deben estar vigentes y al gusto del cliente		El abastecimiento de la materia prima e insumos en esta área es del 67% oportuno, lo que nos indica que existe un 33% de desperdicio del recurso tiempo, esto de debe a que en esta área los materiales deben estar vigentes y al gusto del cliente		El abastecimiento de la materia prima e insumos en esta área es del 67% oportuno, lo que nos indica que existe un 33% de desperdicio del recurso tiempo, esto de debe a que en esta área los materiales deben estar vigentes y al gusto del cliente		El abastecimiento de la materia prima e insumos en esta área es del 50% oportuno, lo que nos indica que existe un 50% de desperdicio del recurso tiempo mientras esperan que lleque la materia prima e insumos de bodega			
Elaborado por: Verónica Cunalata																		Fecha: 18/10/2013			

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 75. Análisis del Cuestionario de Control-Pregunta 13

		ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012																PROGRAMA 1 A.R.-13/13	
		Departamento: Producción Área: TODAS LAS ÁREAS		ÁREAS DE PRODUCCIÓN															
N.	PREGUNTA	DISEÑO		GESTIÓN INVENTARIO		CONSTRUC. FIBRA		CONSTRUC. ESTRUCTURA		FORRADO INTERIOR		FORRADO EXTERIOR		PINTURA		TERMINADO INTERIOR		TERMINADO EXTERIOR	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
13	¿En su área se realiza reajustes de las carrocerías?	0%	100%	0%	100%	0%	100%	17%	83%	50%	50%	0%	100%	0%	100%	100%	0%	0%	100%
RESULTADOS																			
ANÁLISIS		En esta área no se realiza reajustes de las carrocerías, lo que se sobreentiende que las actividades se han realizado correctamente		En esta área no se realiza reajustes de las carrocerías debido a que es el área de bodega		En esta área no se realiza reajustes de las carrocerías, lo que se sobreentiende que las actividades se han realizado correctamente		En esta área en un 83% no se realizan reajustes de las carrocerías, lo que se sobreentiende que únicamente un 17% de las actividades no se han realizado correctamente		En esta área en un 50% no se realiza reajustes de las carrocerías, lo que se sobreentiende que un 50% de las actividades no se han realizado correctamente		En esta área no se realiza reajustes de las carrocerías, lo que se sobreentiende que las actividades se han realizado correctamente		En esta área no se realiza reajustes de las carrocerías, lo que se sobreentiende que las actividades se han realizado correctamente		En esta área se realiza reajustes de las carrocerías, lo que se sobreentiende que las actividades no se han realizado correctamente, esto se debe a varios factores como son la sobrecarga laboral y que no cuentan con el personal necesario para alcanzar los objetivos planteados		En esta área no se realiza reajustes de las carrocerías, lo que se sobreentiende que las actividades se han realizado correctamente	

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 18/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.



**INFORME GENERAL DEL CONTROL
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE III EJECUCIÓN	I.G.C. 1/2
-------------------------------	-------------------

Ambato 21 de Octubre del 2013

Ing. Washington Paredes

GERENTE PARECO Cía. Ltda.

Presente

De nuestra Consideración

En cumplimiento al Programa de la fase de Ejecución de la Auditoría de Gestión al departamento de Producción de **PARECO Cía. Ltda.**, en primer lugar realizamos un mismo cuestionario de control para las nueve áreas que conforman el proceso productivo, el mismo que se realizó a todo el personal del departamento de producción para conocer el nivel de riesgo y confianza de cada una de las áreas y de esta manera detectar el área o áreas críticas y se realizó el análisis de cada una de las preguntas en las diferentes áreas para tener mayor seguridad en la identificación del área crítica. Los resultados obtenidos ponemos a su consideración, con el fin de dar a conocer el área que hace que el proceso productivo sea costoso e ineficiente y por ende se incremente el costo del producto, ocasionando de esta manera que la rentabilidad de la compañía disminuya.

De acuerdo a la Matriz de Riesgo realizada a las áreas del proceso productivo se detectó que el área de **TERMINADO INTERIOR**, es el área crítica ya que presenta varias falencias entre las cuales tenemos:



**INFORME GENERAL DEL CONTROL
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTION**

FASE III EJECUCION	I.G.C 1/2
-------------------------------	------------------

Que solo el 33% del personal tiene conocimiento de la misión, misión, objetivos y políticas de la empresa, esto hace que no cumplan con lo planificado por los directivos de la compañía, así como también el 33% del personal concluyen las actividades en los tiempo establecidos, esto se produce porque en esta área se realizan los reajustes, los mismos que no están dentro de la planificación de la producción, por lo que en la mayoría de sus veces tienen que paralizar la producción, para realizar dichos reajustes, esto se debe a que no cuentan con el personal necesario para dichas actividades y es en esta área en donde se presenta el 100% de sobrecarga de trabajo.

En el área de Terminado Interior así como en las demás áreas no se realiza capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral, esto es una debilidad para toda la empresa porque el personal no se siente motivado para mejorar su productividad y obtener los resultados planificados.

Otra de las grandes debilidades de esta área, es que no existe ningún control para los desperdicios de la materia prima e insumos y todos estos desperdicios se carga al costo de los productos ocasionando que la rentabilidad disminuya cada vez.

Anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente

Srta. Verónica Cunalata.

Tabla N° 76. Hoja de Hallazgo 1- Capacitación del personal

REF. P/T		N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
HALLAZGO		1	Capacitación del personal	- Desempeño eficiente, eficaz y económico mediante la capacitación constante de los trabajadores.	- Ausencia de capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo	- Incorrecta utilización de la materia prima, insumos, herramientas y maquinaria en todo el proceso productivo.	- La falta de capacitación al personal ocasiona el desperdicio de los recursos: Materiales Tecnológicos y Económicos de la Compañía	RECURSOS HUMANOS
				- La oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias para desempeñar con éxito sus actividades en el puesto de trabajo.		- Retrazos en el proceso productivo.		- Realizar capacitaciones a todo el personal de producción y no solamente a los maestros de cada área por lo menos dos veces en el año, con el fin de mejorar el rendimiento productivo, y todo el personal debe tener presente que la capacitación es una herramienta fundamental para la una empresa.
Elaborado por: Verónica Cunalata								Fecha: 22/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 77. Hoja de Hallazgo 2-Sobrecarga laboral


REF. P/T		N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
HALLAZGO		2	100% de sobrecarga de trabajo en el área de Terminado Interior	- Estabilidad laboral física y mentalmente con los requerimientos psicofísicos a los que se somete un trabajador a lo largo de su jornada laboral	- Falta de planificación del proceso productivo - Paralización del proceso productivo para realizar los reajustes	- Insatisfacción laboral - Retrazos en el proceso productivo - Disminución del rendimiento laboral - Disminución de la productividad y por ende existe errores y fallas en las actividades realizadas - Proceso productivo ineficiente y costoso	- El 100% de sobrecarga laboral en el área de terminado interior hace que se retrase las actividades del área de terminado exterior, esto ocasiona el retraso en la entrega del producto terminado, todo esto es porque no existe una adecuada planificación del proceso productivo	RECURSOS HUMANOS
								- Analizar las actividades que realizan cada trabajador en cada una de las áreas, para determinar en que área existe desperdicio de horas de trabajo y así poder designar más actividades a los trabajadores que no tienen sobrecarga de trabajo

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 22/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 78. Hoja de Hallazgo 3- Incumplimiento de horas laborables

 <div style="text-align: center;"> <p>HOJAS DE HALLAZGO PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>Período: Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>PROGRAMA 1 H.H. 3/6</p> </div>							
REF. P/T	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
HALLAZGO	3	Incumplimiento de las 8 horas laborales	- Jornada laboral será de 0 horas diarias de Lunes Viernes	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de espera de 10 a 20 minutos, mientras recibe la materia prima, insumos y herramientas - Inexistencia de controles de tiempo para cada una de las actividades realizadas en las áreas de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Retrazos en el proceso productivo - Pérdida del factor tiempo - Disminución de la productividad y por ende existe errores y fallas en las actividades realizadas - Proceso productivo ineficiente y costoso 	El incumplimiento de las 8 horas laborales diarias disminuye la productividad, por lo que no se puede cumplir con los objetivos planteados y haciendo que cada día quede pendiente de realizar alguna actividad	<p style="text-align: center;">RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entregar la materia prima, insumos y herramientas a los maestros de cada área una vez por semana, con esto restaríamos la pérdida del factor tiempo de los demás trabajadores

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 23/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 79. Hoja de Hallazgo 4- Desperdicios de materia prima e insumos

REF. P/T		N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
HALLAZGO		4	Desperdicio de la materia prima e insumos	Inexistencia de controles para la materia prima e insumos consumidos en todas las áreas del proceso de producción	Desperdicio de materia prima e insumos los mismos que son generados por las siguientes causas: - Repetición de actividades - Mapa del proceso productivo desactualizado - Imprudencia de los trabajadores de cada área	- Afecta directamente al costo del producto - Costo irreal del producto terminado - Producto no competitivo en el mercado - Disminución de la rentabilidad	El desperdicio de la materia prima e insumos esta considerado dentro del Costo de Producción, por tanto como esta valor lo absorbe dicho costo, no tiene valor alguno aparentemente como un gasto, pero si tiene valor significativo para el costo tanto de la empresa, como para el costo del cliente	RECURSOS HUMANOS - Implementar controles en el uso de la materia prima e insumos en cada área del proceso de producción para mejorar en términos de productividad y competitividad. Así entonces, la disminución en los desperdicios de la materia prima e insumos conllevará a su vez a una reducción de los costos del producto final

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 24/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 80. Hoja de Hallazgo 5-Reajustes

REF. P/T		N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
HALLAZGO		5	Reajustes de las carrocerías	Política del Convenio de Garantía para carrocerías nuevas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta del control de calidad del producto saliente de cada área - Personal no capacitado en las áreas de producción - Sobrecarga laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento del gasto de la Compañía, debido a que en su mayoría los reajustes son a las carrocerías recién vendidas por tal razón no son cobradas de acuerdo al Convenio de Garantía, y este valor se considera como un gasto para la empresa - Retrazos en los procesos de producción - Incumplimiento con la fecha de entrega del producto en proseco 	El desperdicio de la materia prima e insumos esta considerado dentro del Costo de Producción, por tanto como esta valor lo absorbe dicho costo, no tiene valor alguno aparentemente como un gasto, pero si tiene valor significativo para el costo tanto de la empresa, como para el costo del cliente	RECURSOS HUMANOS <ul style="list-style-type: none"> - Modificar o desarrollar nuevas políticas en el Convenio de Garantía para carrocerías nuevas

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 24/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 81. Hoja de Hallazgo 6- Ordenes de producción retrasada










REF. P/T		N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
HALLAZGO		6	Ordenes de producción retrasadas en el primer semestre del año 2012	- Eficacia en el proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> - Reprocesos en la producción - Mano de obra no capacitada para el manejo adecuado de la materia prima, insumos, maquinaria y herramientas - Incumplimiento con los tiempos promedios establecidos para el proceso productivo - Sobrecarga laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Retrazos en los procesos de producción - Incumplimiento con la fecha de entrega del producto en proceso - Incumplimiento de objetivos - Clientes insatisfechos - Pérdida de la credibilidad ante los futuros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Las ordenes de producción retrasadas es lo que no permite cumplir con los objetivos planteados, y a más de esto ocasiona un cliente insatisfecho por el incumplimiento en la fecha de entrega del producto 	<p style="text-align: center;">RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar o actualizar nuevas estrategias para el proceso de producción y mantener un mejor control en todas las áreas para alcanzar lo planificado y no exista pérdidas internas y externas que asuma la empresa - Reingeniería del proceso productivo

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 25/10/2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 82. Indicador de la Economía

		INDICADOR DE ECONOMÍA PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012						PROGRAMA 1 I.G1/3	
COMPONENTE	P144	P145	P146	P147	P148	COSTO REAL	COSTO PROYECTADO	DIFERENCIA	
MATERIA PRIMA	\$ 19.111,66	\$ 18.804,31	\$ 18.786,64	\$ 19.042,09	\$ 19.253,32	\$ 94.998,02	\$ 90.858,75		
MANO DE OBRA	\$ 9.681,70	\$ 10.535,61	\$ 10.667,27	\$ 9.649,85	\$ 11.003,74	\$ 51.538,17	\$ 47.143,00		
GASTOS DE FABRICACIÓN	\$ 490,54	\$ 689,57	\$ 694,50	\$ 501,10	\$ 796,00	\$ 3.171,71	\$ 2.628,45		
TOTAL	\$ 29.283,90	\$ 30.029,49	\$ 30.148,41	\$ 29.193,04	\$ 31.053,06	\$ 149.707,90 	\$ 140.630,20 	\$ 9.077,70 	
APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTION INDICADOR DE ECONOMÍA									
INDICADOR	FÓRMULA					PROCESO		RESULTADO	INTERPRETACIÓN
ECONOMÍA DE LA PRODUCCIÓN	$\frac{\text{COSTO PROYECTADO}}{\text{COSTO REAL}} \times 100$					\$ 140.630,20	\$ 149.707,90	x 100	94 % 
MARCAS  TOTAL COSTO REAL  TOTAL COSTO PROYECTADO  INCREMENTO AL COSTO									
INTERPRETACIÓN  De acuerdo al indicador de economía aplicado al Costo de Producción, se demostró que en el primer semestre del año 2012, se incrementó el 4% al Costo de la Producción Proyectado, esto es porque no existe un control para los desperdicios de materia prima e insumos y a todas las observaciones que se encontró en la ejecución de la Auditoría de Gestión.									
Elaborado por: Verónica Cunalata						Fecha: 30 de Octubre del 2013			

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 83. Indicador de la Eficacia










AUDITORES		INDICADOR DE EFICACIA PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN										PROGRAMA 1 I.G 2/3	
Periodo: del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012													
ORDENES DE PRODUCCIÓN PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012													
N°	N°ORDENE DE PRODUCCIÓN	CLIENTE	CUIDAD	TIPO BUS	MODELO	TIPO DE CHASIS	CHASIS Y CARROCERÍA	SOLO CARROCERÍA	TIEMPO PROMEDIO DE PRODUCCIÓN	INICIO DE ACTIVIDADES	SALIDA DEL PRODUCTO TERMINADO	TIEMPO REAL DE PRODUC.	DIAS DE RETRASO DE PRODUC.
1	P 144	BOLIVAR ORTIZ	QUITO	BUS TPO URBANO	17.210 OD	VOLKS WAGEN	✓		67	22/01/2012	29/03/2012	67	0 ●
2	P 145	CARLOS CLAVIO	QUITO	BUS TPO URBANO	17.210 OD	VOLKS WAGEN		✓	67	13/02/2012	26/04/2012	73	-6 ✖
3	P 146	GLADYS MARCALLA	QUITO	BUS TPO URBANO	17.210 OD	VOLKS WAGEN		✓	67	21/02/2012	03/05/2012	72	-5 ✖
4	P 147	EDWIN SEGOVIA	PUJILI	BUS TPO URBANO	17.210 OD	VOLKS WAGEN		✓	67	05/03/2012	11/05/2012	67	0 ●
5	P 148	VICTOR DIAS	NAPO	BUS TPO URBANO	17.210 OD	VOLKS WAGEN		✓	67	16/03/2012	02/06/2012	78	-11 ✖
PERIODO		ORDENES DE PRODUCCIÓN	ORDENES DE PRODUCCIÓN A TIEMPO	ORDENES DE PRODUCCIÓN RETRASADAS									
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012		5	2	3									
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION INDICADOR DE EFICACIA													
INDICADOR	FÓRMULA		PROCESO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN								
EFICACIA DE LA PRODUCCIÓN	$\frac{\text{ORDENES DE PRODUC. RETRASADAS}}{\text{TOTAL ORDENES DE PRODUCCIÓN}} \times 100$		$\frac{3}{5} \times 100$	60 %									
MARCAS													
● ORDENES DE PRODUCCION A TIEMPO													
✖ ORDENES DE PRODUCCION RETRASADAS													
INTERPRETACION													
De acuerdo al indicador de eficacia aplicado al número de Ordenes de Producción, se demostró que en el primer semestre del año 2012, que tan solo el 40% del total de las Ordes de producción son entregadas en los tiempos establecidos, mientras que el 60% son entregados con días de retraso, esto debido a varios factores como el son: las actividades no son concluidas en los tiempos establecidos y que en algunas áreas existe sobrecarga laboral, lo que no permite cumplir con la meta planteada y a más de esto ocasiona a un cliente insatisfecho por el incumplimiento de la entrega del producto.													

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 30 de Octubre del 2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 84. Indicador de la Eficiencia

		INDICADOR DE EFICIENCIA PARECO Cía. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012							PROGRAMA I LG 3/3				
ORDENES DE PRODUCCIÓN PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012													
N°	N° ORDENE DE PRODUCCIÓN	CLIENTE	CIUDAD	TIPO BUS	MODELO	TIPO DE CHASIS	CHASIS Y CARROCERÍA	SOLO CARROCERÍA	TIEMPO PROMEDIO DE PRODUCCIÓN	INICIO DE ACTIVIDADES	SALIDA DEL PRODUCTO TERMINADO	TIEMPO REAL DE PRODUCC.	DIAS DE RETRASO DE PRODUCC.
1	P 144	BOLIVAR ORTIZ	QUITO	BUS TIPO URBANO	17.210 OD	VOLKSWAGEN	✓		67	22/01/2012	29/03/2012	67	0
2	P 145	CARLOS CLAVIJO	QUITO	BUS TIPO URBANO	17.210 OD	VOLKSWAGEN		✓	67	13/02/2012	26/04/2012	73	-6
3	P 146	GLADYS MARCALLA	QUITO	BUS TIPO URBANO	17.210 OD	VOLKSWAGEN		✓	67	21/02/2012	03/05/2012	72	-5
4	P 147	EDWIN SEGOVIA	PUJILI	BUS TIPO URBANO	17.210 OD	VOLKSWAGEN		✓	67	05/03/2012	11/05/2012	67	0
5	P 148	VICTOR DIAS	NAPO	BUS TIPO URBANO	17.210 OD	VOLKSWAGEN		✓	67	16/03/2012	02/06/2012	78	-11
TOTAL									335 			357 	-22 
PERIODO		ORDENES DE PRODUCCIÓN	TIEMPO REAL DE PRODUCCIÓN	TIEMPO PROMEDIO DE PRODUCCIÓN	DIAS DE RETAZO								
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2012		5	357	335									
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION INDICADOR DE EFICIENCIA													
INDICADOR	FÓRMULA		PROCESO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN								
EFICIENCIA DE LA PRODUCCIÓN	$\frac{\text{TIEMPO PROMEDIO DE PRODUCCION}}{\text{TIEMPO REAL DE PRODUCCION}} \times 100$		$\frac{335}{357} \times 100$	94 %									
MARCAS  TIEMPO PROMEDIO DE PRODUCCION  TIEMPO REAL DE PRODUCCION  TOTAL DIAS DE RETRAZO													
INTERPRETACIÓN  De los resultados obtenidos mediante la aplicación del indicador de eficiencia aplicado al tiempo de producción, se demostró que en el primer semestre del año 2012 la eficiencia fué del 94%, mientras que el 6% de la producción fue ineficiente, porque hubo un retazo de 22 días en la producción, debido a los reajustes que se realizan a las carrocerías, lo que no permite cumplir con el tiempo promedio de producción.													

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 30 de Octubre del 2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

Tabla N° 85. Indicadores de Rentabilidad

AUDITORES		INDICADORES DE RENTABILIDAD PARECO Cia. Ltda. AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de Enero al 30 de Junio del 2012				PROGRAMA 1 I.G 1/1		
APLICACIÓN DE INDICADORES DE RENTABILIDAD								
INDICADOR	FÓRMULA	PRIMER SEMESTRE 2011			PRIMER SEMESTRE 2012			INTER.
		PROCESO	RESULTADO	UNIDAD DE MEDIDA	PROCESO	RESULTADO	UNIDAD DE MEDIDA	
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{519,16}{172761,28} \times \frac{172761,28}{234809,46}$	0,22	%	$\frac{7281,99}{291751,76} \times \frac{291751,76}{469525,43}$	1,55	%	
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	$\frac{172761,28 - 140066,76}{172761,28}$	18,92	%	$\frac{291751,76 - 247440,87}{291751,76}$	15,19	%	
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	$\frac{-1257,30}{172761,28}$	-0,73	%	$\frac{-34790,67}{291751,76}$	-11,92	%	
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{519,16}{172761,28}$	0,30	%	$\frac{7281,99}{291751,76}$	2,50	%	
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{519,16}{53760,54}$	0,97	%	$\frac{7281,99}{254693,36}$	2,86	%	

MARCAS	
	Interpretación del Indicador de Rentabilidad Neta del Activo
	Interpretación del Indicador de Margen Bruto
	Interpretación del Indicador de Margen Operacional
	Interpretación del Indicador de Rentabilidad Neta de Ventas
	Interpretación del Indicador de Rentabilidad del Patrimonio

INTERPRETACION	
	Del indicador aplicado podemos concluir que la Rentabilidad Neta del Activo en el primer semestre del año 2011 fue del 0.22%, mientras que en el primer semestre del año 2012 subió al 1.55%, dicho en otras palabras por cada dólar invertido en el primer semestre del año 2011 generó 0.22 centavos de utilidad, mientras que por cada dólar invertido en el primer semestre del año 2012 generó 1.55 centavos de utilidad.
	Del indicador aplicado podemos concluir que las ventas en el primer semestre del año 2011 generaron un 18.92% de la utilidad bruta, mientras que en el primer semestre del año 2012 bajó al 15.19%, es decir por cada dólar vendido en el primer semestre del año 2011 generó 18.92 centavos de utilidad bruta, mientras que por cada dólar vendido en el primer semestre del año 2012 generó 15.19 centavos de utilidad bruta.
	Del indicador aplicado podemos concluir que la empresa en el primer semestre del año 2011 no generó una utilidad operacional si no al contrario se registró una pérdida operacional equivalente al 0.73%, y en el primer semestre del año 2012 a lo mismo que en el periodo anterior generó una pérdida operacional del 11.92%, con respecto al total de ventas de cada periodo, es decir por cada dólar vendido en el primer semestre del año 2011, la empresa perdió 73 centavos, mientras que por cada dólar vendido en el primer semestre del año 2012 perdió 11.92 centavos de utilidad
	Del indicador aplicado podemos concluir que la Utilidad Neta en el primer semestre del año 2011 correspondía a un 0.30% de las ventas, mientras que en el primer semestre del año 2012 subió al 2.50%, es decir por cada dólar vendido en el primer semestre del año 2011 generó 0.30 centavos de utilidad neta, mientras que por cada dólar vendido en el primer semestre del año 2012 se reportan 2.50 centavos de utilidad neta.
	Del indicador aplicado podemos concluir que la Rentabilidad del Patrimonio en el primer semestre del año 2011 fue del 0.97%, mientras que en el primer semestre del año 2012, fue del 2.86%, es decir que hubo un aumento de rentabilidad de la inversión de los socios, dicho en otras palabras que por cada dólar invertido en el primer semestre del año 2011 generó 0.97 centavos de utilidad neta, mientras que por cada dólar invertido en el primer semestre del año 2012 se reportan 2.86 centavos de utilidad neta.

Elaborado por: Verónica Cunalata

Fecha: 01 de Noviembre del 2013

Elaborado por: Verónica Cunalata.

FASE IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

PARECO Cía. Ltda.

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEL 1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2012



**INFORME DE AUDITORÍA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 1/15
---	-----------------

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

PARECO Cía. Ltda.

Ing. Washington Paredes
GERENTE DE PARECO Cía. Ltda.

Presente.

I. Hemos efectuado la auditoría de gestión a las áreas de producción de **PARECO Cía. Ltda.**, del primer semestre del año 2012. En la que nuestra responsabilidad es expresar una opinión acerca de la organización y planificación realizada en el departamento de Producción basados en nuestra auditoría.

Nuestra Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas, no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa. Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría.



**INFORME DE AUDITORÍA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 2/15
---	-----------------

2. Se analizó como componente al Departamento de Producción y como subcomponentes a las áreas de:

- Diseño
- Gestión de Inventarios
- Construcción de Fibra
- Construcción de Estructuras
- Forrado Interior
- Forrado Exterior
- Pintura
- Terminado Interior y
- Terminado Exterior

Mediante cuestionarios con el personal de cada subcomponente examinado, así como también la revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

CAPITULO I. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA.

1. MOTIVO

La presente auditoría de gestión se la lleva a cabo con el fin de revisar y evaluar las áreas del proceso de producción, la eficiencia, la eficacia y la economía en el uso de todos los recursos, para mejorar la rentabilidad de **PARECO Cía. Ltda.**, en el primer semestre del año 2012.



FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 3/15
---	-----------------

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Evaluar las áreas del proceso de producción para mejorar la rentabilidad de *PARECO Cía. Ltda.*, en el primer semestre del año 2012”

2.2. Objetivos Específicos

- Revisar los archivos, leyes, reglamentos y organigramas, para determinar la importancia, justificación y alcance del plan de Auditoría de Gestión de *PARECO Cía. Ltda.*
- Determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría, para acotar los tiempos de planificación, ejecución y supervisión del proceso productivo de *PARECO Cía. Ltda.*
- Identificar la o las áreas críticas del proceso productivo, para maximizar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de *PARECO Cía. Ltda.*
- Expresar una opinión acerca de la organización y planificación realizada en el departamento de Producción, como instrumento de apoyo para tener un mayor control en las áreas del proceso productivo de *PARECO Cía. Ltda.*

ENFOQUE.

La Auditoría de Gestión está encaminada a determinar la eficiencia, eficacia y economía en el uso correcto de los recursos que posee, así como también al cumplimiento de los objetivos establecidos.



**INFORME DE AUDITORÍA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 4/15
---	-----------------

3. COMPONENTES AUDITADOS.

El componente a ser evaluado es el Departamento de Producción con sus respectivos subcomponentes detallados anteriormente.

4. INDICADORES UTILIZADOS.

Al no existir indicadores que nos ayuden a evaluar las áreas del proceso productivo de *PARECO Cía. Ltda.*, se ha desarrollado los siguientes indicadores con los datos obtenidos en la ejecución de la auditoría estos son:

- Eficiencia
- Eficacia y
- Economía

CAPITULO II. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

ANTECEDENTES

PARECO Cía. Ltda. es un empresa que día a día busca la excelencia y la superación en la industria carrocera mediante la implementación de nuevas y modernas técnicas de producción, diseños innovadores con la garantía de profesionales comprometidos con la empresa y sus clientes, personal capacitado que responde junto con las tecnologías actuales, instalaciones industriales y tecnología de alto nivel, cuenta con una superficie de 1.500 m² de construcción que comprende un galpón diseñado para la actividad propia de la empresa.



**INFORME DE AUDITORÍA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 5/15
---	-----------------

Para **PARECO Cía. Ltda.**, es usted señor transportista, la razón fundamental de nuestro crecimiento, basada en su acogida, por nuestros altos estándares nacionales de calidad y no muy lejanos estándares internacionales. Para brindarle el mejor de los servicios con nuestros productos y obtener de ello su satisfacción y seguridad de contar con unidades carrozadas de primer nivel, que les permita servir de la mejor manera a la ciudadanía ecuatoriana, pues nuestras carrocerías GRACIAS A USTED, ya recorren todo el territorio ecuatoriano.

Avanzamos con paso firme hacia el futuro, afianzando experiencias del pasado y fortaleciendo el presente, buscamos excelencia en nuestros productos. Con el aporte humano de quienes amamos el trabajo; creyendo en el país, obtenemos un sumario de los servicios tecnológicos y administrativos innovadores en el ámbito nacional e internacional.

BASE LEGAL

PARECO Cía. Ltda., como empresa organizada que ha cumplido desde sus inicios con los permisos correspondientes de todos los organismos estatales y cumple a cabalidad con las leyes y disposiciones emanadas por los organismos de control.

Para la realización de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos, se rige a algunas disposiciones legales, tales como:

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamentos para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Aduanas



**INFORME DE AUDITORÍA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 6/15
---	-----------------

- Ley General del IESS
- Código de Trabajo
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (N.E.C)
- Normas de Seguridad (I.N.E.N)
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

MISIÓN

Producir carrocerías para toda clase de buses para pasajeros, en las marcas de chasis permitidas por las normas INEN vigentes y amparadas en las mismas, para la elaboración de carrocerías de calidad, acorde a las necesidades y exigencias del cliente y usuario, otorgándole primordialmente confort y seguridad al viajar.

VISIÓN

Ser una empresa líder de construcción de carrocerías a nivel nacional, que nos permita servir al transportista ecuatoriano con modernas y seguras unidades de transporte, manteniendo siempre nuestro profesionalismo de buen servicio, calidad, diseño y seguridad, basados en decisiones de una administración que se involucra con su gente en busca de la excelencia para nuestra proyección a nivel internacional.

POLÍTICA DE CALIDAD

PARECO Cía. Ltda., está comprometida con el desarrollo y fabricación de carrocerías para el transporte seguro y cómodo de las personas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asegurando nuestros procesos con calidad y el mejoramiento continuo de nuestro talento humano.



FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 7/15
---	-----------------

ANALISIS FODA

Fortalezas

- Variedad de productos
- Capital propio
- Innovación en la maquinaria
- Prestación de servicios adicionales
- Precios cómodos con relación a la competencia
- Elaboración del producto de acuerdo al gusto del cliente
- Infraestructura amplia

Oportunidades

- Crecimiento como organización
- Crecimiento en el mercado carrocero
- Fácil acceso de materia prima
- Convenios con nuevos clientes
- Alianzas estratégicas con la competencia

Debilidades

- Retraso en la entrega del producto
- Incumplimiento de objetivos y metas
- Falta de cumplimiento de las funciones y actividades por personal
- Desperdicio de la materia prima



**INFORME DE AUDITORÍA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 8/15
---	-----------------

- Demora en la producción
- Desperdicio del recurso humano.

Amenazas

- Competencia
- Políticas cambiantes del gobierno
- Incrementos de precios en la materia prima
- No es un producto de consumo masivo

REGULACIONES DE ENTIDADES DE CONTROL

PARECO Cía. Ltda., para su adecuado funcionamiento y evitar posibles problemas en sus operaciones, tiene que sujetarse a los reglamentos y disposiciones emitidas por los organismos de control, tanto seccionales como nacionales, para esto debe conocer a cabalidad sus responsabilidades como empresa, el alcance de sus operaciones y sus deberes. La compañía está sujeta a las regulaciones de los siguientes organismos:

- a) Superintendencia de Compañías
- b) Servicio de Rentas Internas
- c) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- d) Ministerio de Relaciones Laborales
- e) Unidad de Análisis Financiero
- f) Gobierno Autónomo Descentralizado de Tungurahua.



**INFORME DE AUDITORÍA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 9/15
---	-----------------

PRODUCTOS QUE OFRECE

Entre los principales productos que ofrece a sus clientes *PARECO Cía. Ltda.*, tenemos los siguientes:

Bus Escolares



Bus Interprovinciales



Bus Tipo Urbano





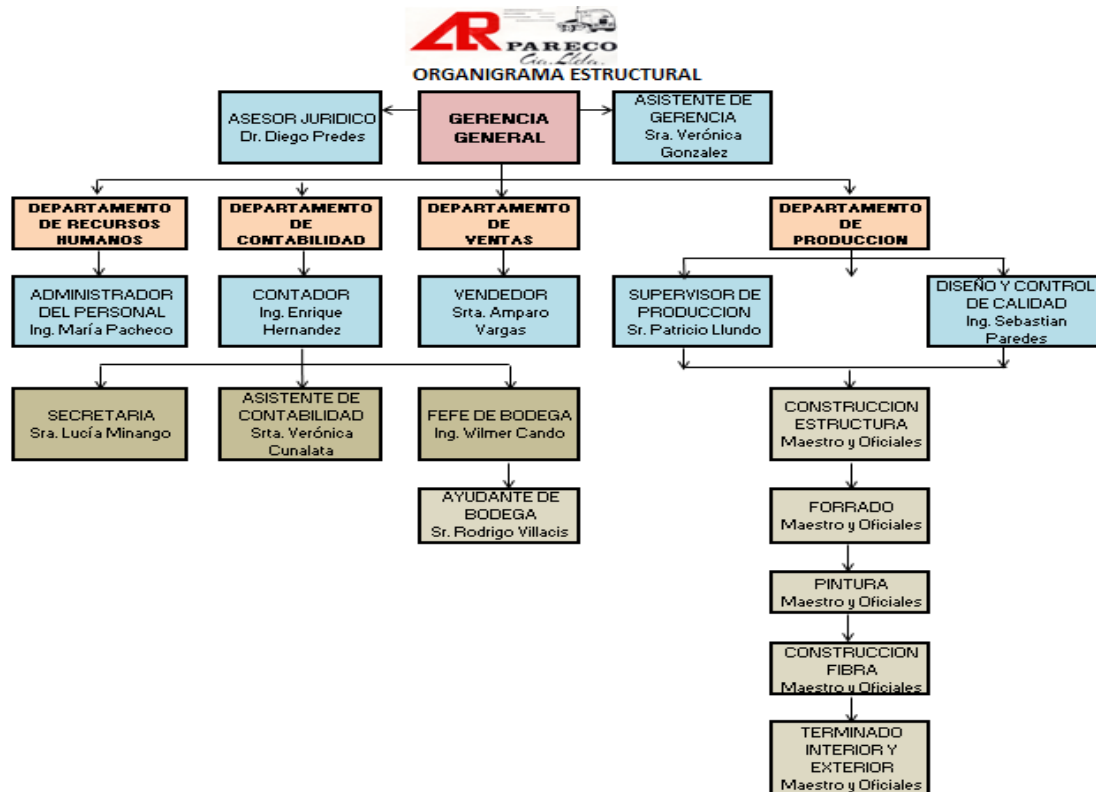
**INFORME DE AUDITORÍA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE IV COMUNICACIÓN DE REULTADOS	I.A 10/15
--	------------------

Bus Turismo



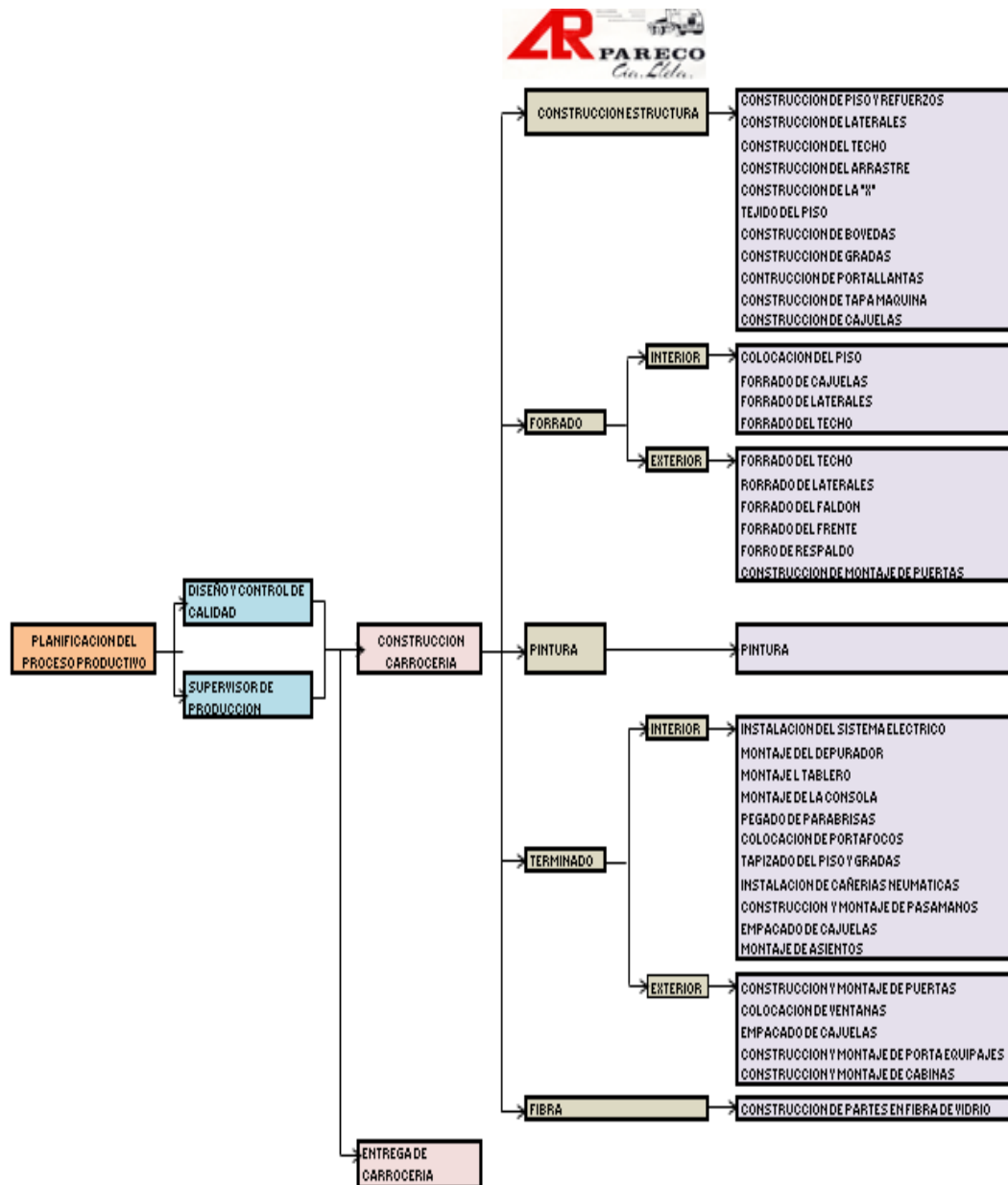
ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL





FASE IV COMUNICACIÓN DE REULTADOS	I.A 11/15
--	------------------

PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

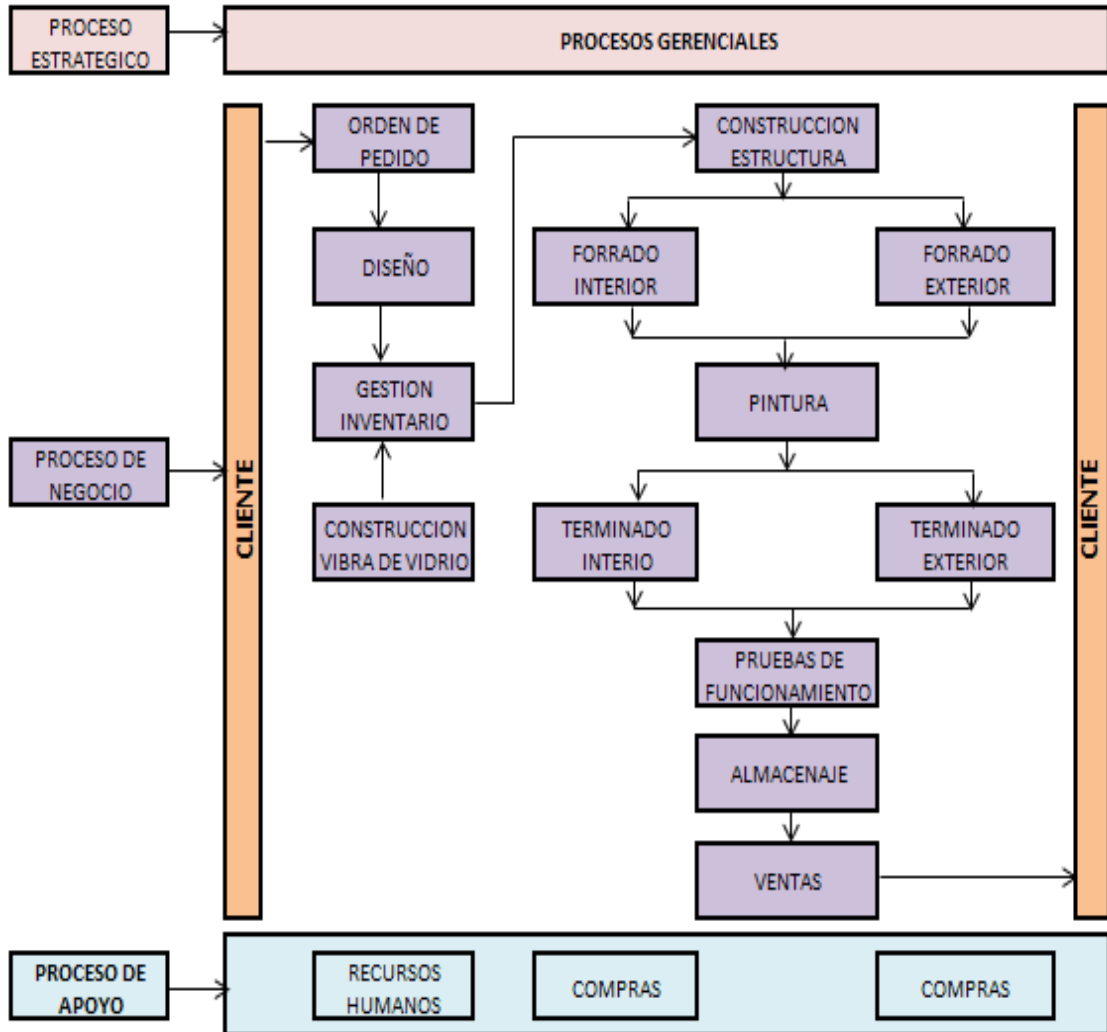


FASE IV COMUNICACIÓN DE REULTADOS	I.A 12/15
--	------------------

MAPA DE PROCESOS



MAPA DE PROCESOS





INFORME DE AUDITORÍA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 13/15
---	------------------

NÓMINA DE EMPLEADOS DE LA PRODUCCIÓN

N°	ÁREA	DEPARTAMENTO	NOMBRE	CARGO
1	Producción	Contabilidad	Ing. Wilmer Cando	Jefe de Bodega
2	Producción	Contabilidad	Sr. Rodrigo Villacis	Ayudante de bodega
3	Producción	Supervisor de Producción	Sr. Patricio Llundo	Jefe de Producción
4	Producción	Diseño y control de Calidad	Ing. Sebastián Paredes	Inspector de Calidad y Compras
5	Producción	Producción	Sr. Danilo Llundo	Maestro-Carrocero
6	Producción	Producción	Sr. Milton Moposita	Maestro-Fibra
7	Producción	Producción	Sr. Mario Chadán	Maestro-Pintor
8	Producción	Producción	Sr. Segundo Manobanda	Maestro-Forrados
9	Producción	Producción	Sr. Klever Ronquillo	Oficial-Terminados
10	Producción	Producción	Sr. Patricio Chuquiana	Oficial
11	Producción	Producción	Sr. Javier Tumbaico	Oficial
12	Producción	Producción	Sr. Patricio Tiban	Oficial
13	Producción	Producción	Sr. Xavier Moposita	Oficial
14	Producción	Producción	Sr. Rodolfo Quinga	Oficial
15	Producción	Producción	Sr. Héctor Llundo	Oficial
16	Producción	Producción	Sr. Santiago Chuquiana	Oficial
17	Producción	Producción	Sr. Diego Apolo	Oficial
18	Producción	Producción	Sr. Luis Apolo	Oficial
19	Producción	Producción	Sr. Hernán Quisintuña	Oficial
20	Producción	Producción	Sr. Jorge Quisintuña	Oficial
21	Producción	Producción	Sr. Freddy Quisintuña	Oficial
22	Producción	Producción	Sr. Diego Quisintuña	Oficial
23	Producción	Producción	Sr. Santiago Tigse	Oficial
24	Producción	Producción	Sr. Patricio Yancha	Pasante
25	Producción	Producción	Sr. Roberto Lalaleo	Pasante



**INFORME DE AUDITORÍA
PARECO Cía. Ltda.
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 14/115
---	-------------------

RECOMENDACIÓN

Durante el examen de la auditoría de gestión observamos que no existe ningún tipo de control en las áreas del proceso productivo el mismo que ha ido generando desperdicios de los recursos tales como: la materia prima e insumos, el tiempo, la maquinaria y herramientas entre otros, factores que influyen en el costo del producto, razón por la cual necesita un mayor control mediante la aplicación de Indicadores de Gestión en las áreas del Procesos de Producción, para con esto lograr lo planificado y no exista pérdidas que deba asumir la empresa, para ello hacemos una matriz de indicadores los mismo que están detallados en el siguiente anexo.















Ambato 05 De Noviembre del 2013.



Atentamente

Srta. Verónica Cunalata

Tabla N° 86. Indicadores de Auditoría recomendados

FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	I.A 15/15
---	------------------

		INDICADORES DE AUDITORÍA RECOMENDADOS <i>PARECO Cía. Ltda.</i>							
N°	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	APLICACIÓN	RESULTADO	META	RESPONSABLE	RECOMENDACIÓN
1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Conocer el % del personal de producción que conoce la misión, visión y objetivos de la empresa	$\frac{\text{PERSONAL QUE CONOCE LA M. V Y OB.}}{\text{PERSONAL DE LA PRODUCCION}}$	UNIDADES	_____	%	100% 	RECURSOS HUMANOS	Realizar charlas dirigidas a los nuevos y antiguos empleados para dar a conocer la misión, visión y los objetivos mismos que pueden ser mensuales, semestrales o anuales
2	TIEMPOS DE PRODUCCION	Comprobar que el personal cumpla con los tiempos promedio establecidos en cada área de la producción	$\frac{\text{TIEMPO PROMEDIO DE PRODUCCION}}{\text{TIEMPO REAL DE PRODUCCION}}$	DIAS LABORABLES	_____	%	100% 	JEFE DE PRODUCCION	Desarrollar o actualizar nuevas estrategias para el proceso productivo
3	PERSONAL NECESARIO	Comprobar que no exista exceso de personal en el área de producción	$\frac{\text{NUMERO REAL DE EMPLEADOS DE LA PRODUCCION}}{\text{NUMERO PROMEDIO DE EMPLEADOS DE LA PRODUCCION}}$	UNIDADES	_____	%	100% 	RECURSOS HUMANOS	Analizar el tiempo en que realizan cada una de las actividades los trabajadores y determinar en que área hay exceso de personal pudiendo este ubicar en otra área
4	MANO DE OBRA PRODUCTIVA	Establecer el % de la mano de obra productiva	$\frac{\text{COSTO PROMEDIO DE LA MANO DE OBRA}}{\text{COSTO REAL DE LA MANO DE OBRA}}$	\$	_____	%	100% 	CONTABILIDAD	Analizar y actualizar los costos de la Mano de Obra
5	AREA DE TRABAJO	Determinar el % del área libre de producción y verificar que cada área de trabajo tenga su espacio necesario para realizar sus actividades	$\frac{\text{TOTAL METROS DEL AREA DE PRODUCCION LIBRE}}{\text{TOTAL METROS DEL AREA DE PRODUCCION}}$	METROS	_____	%	0% 	JEFE DE PRODUCCION	Reorganización del área de producción
6	MAQUINARIA EN BUEN ESTADO	Identificar el % del gasto en mantenimiento de maquinaria y herramientas para determinar si están en un buen estado	$\frac{\text{GASTO MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS}}{\text{TOTAL DE MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS}}$	\$	_____	%	0% 	JEFE DE PRODUCCION	Identificar las herramientas y maquinarias a las que se realizan constantes mantenimientos y analizarlas para mantenerlas o dar de baja
7	CAPACITACIONES	Comprobar el número de capacitaciones realizadas al personal de producción	$\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS}}{\text{CAPACITACIONES PROGRAMADAS}}$	UNIDADES	_____	%	100% 	RECURSOS HUMANOS	Realizar capacitaciones a todo el personal de producción por lo menos dos veces en el año
8	AMBIENTE DE TRABAJO	Determinar que % del personal tiene conflictos o riñas laborales	$\frac{\text{EMPLEADOS LLAMADOS LA ATENCION POR ENFRENTAMIENTOS LABORALES}}{\text{TOTAL EMPLEADOS DE LA PRODUCCION}}$	UNIDADES	_____	%	0% 	RECURSOS HUMANOS	Implementar programas de integración para todo el personal de la producción
9	SOBRECARGA LABORAL	Comprobar si en cada área de producción realizan las actividades programadas o si existe sobrecarga laboral	$\frac{\text{ACTIVIDADES REALIZADAS EN CADA AREA}}{\text{ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA CADA AREA}}$	UNIDADES	_____	%	100% 	JEFE DE PRODUCCION	Analizar las actividades que realizan cada trabajador para determinar en que área hay una sobrecarga de trabajo, para designar más actividades a trabajadores que no tienen sobrecarga de trabajo
10	HORAS TRABAJADAS	Comprobar si los empleados de la producción trabajan todas las horas laborales	$\frac{\text{HORAS LABORABLES EJECUTADAS}}{\text{HORAS LABORABLES PROGRAMADAS}}$	HORAS LABORABLES	_____	%	100% 	JEFE DE PRODUCCION	Mejorar el control de la hora de ingreso y salida de los trabajadores
11	CALIDAD DE MATERIA PRIMA	Comprobar si la materia prima e insumos adquiridos es de calidad	$\frac{\text{REAJUSTES DE CARROCERIAS POR DEFECTOS DE MP}}{\text{PRODUCTOS VENDIDOS}}$		_____	%	100% 	JEFE DE PRODUCCION	Verificar la calidad de la materia prima
12	CONTROL DE DESPERDICIOS	Controlar el % del sobreconsumo de la materia prima e insumos	$\frac{\text{COSTO REAL DE MATERIA PRIMA E INSUMOS}}{\text{COSTO PROMEDIO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS}}$	\$	_____	%	100% 	CONTABILIDAD	Desarrollar controles en el uso de la materia prima e insumos en cada área de la producción
13	REAJUSTES	Determinar el % de las carrocerías con defecto y anomalías en su funcionamiento que se han vendido recientemente	$\frac{\text{CARROCERIAS REALIZADAS REAJUSTES}}{\text{CARROCERIAS VENDIDAS}}$	UNIDADES	_____	%	0% 	JEFE DE PRODUCCION	Modificar o desarrollar nuevas políticas para el Convenio de Garantía para carrocerías nuevas

MARCAS
 La tendencia debe ser igual a la meta propuesta (100%), caso contrario aplicar la recomendación propuesta
 La tendencia debe ser igual a la meta propuesta (0%), caso contrario aplicar la recomendación propuesta

Realizado por: Verónica Cunalata

Elaborado por: Verónica Cunalata.

6.8. ADMINISTRACIÓN

Para la implementación del plan de Auditoría de Gestión en *PARECO Cía. Ltda.*, se necesita la colaboración de los departamentos de Recursos Humanos, de Contabilidad y principalmente del de producción, todos ellos conjuntamente con la Gerencia.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La previsión de la evaluación es una iniciativa para supervisar las actividades que se realizarán en la propuesta.

Tabla N° 87. Matriz de Evaluación

MATRIZ DE EVALUACIÓN		
1	¿Quién Solicita Evaluar?	<i>PARECO Cía. Ltda.</i>
2	¿Por qué Evaluar?	Porque se necesita demostrar que con la aplicación de la Auditoría de Gestión a los procesos productivos va incrementar la rentabilidad.
3	¿Para qué Evaluar?	Mejorar el proceso productivo Optimizar recursos y Obtener un proceso productivo eficaz y no tan costoso.
4	¿Qué Evaluar?	El proceso Productivo en cada área.
5	¿Quién Evalúa?	Personal de Recursos humanos, Personal de Contabilidad y Supervisor de la producción
6	¿Cuándo Evaluar?	Cada etapa de producción.
7	¿Cómo Evaluar?	Aplicando las entrevista y las encuestas con los cuestionario de control a todo el personal del departamento de producción, como prueba que se está cumpliendo la propuesta.
8	¿Con que Evaluar?	Desarrollando los Indicadores de Auditoría recomendados anteriormente.
9	¿Fuentes de Información?	Archivos como: Ordenes de producción Informes de Costos del producto terminado Manual de Funciones Asistencia del personal Hojas de Salida del material, entre otros.
10	¿Instrumentos de Evaluación?	Indicadores

Elaborado por: Verónica Cunalata.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. **BRAVO**, Mercedes (2009). *“Contabilidad de Costos”*. Sexta Edición. Quito: Editorial NUEVODIA.
2. **COOK**, John (1999). *“Auditoría”*. Tercera edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
3. **CUERVO**, Álvaro y **RIVERO**, Pedro (1986). *“El análisis económico-financiero de la empresa”*. Edición Civita. España: Revista Española de Financiación y Contabilidad.
4. **DE LA MORA**, Maurice (2006). *“Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia”*. Quinta Edición. México: Cengage Learning Editores.
5. **DE ZUANI**, Elio (2005). *“Introducción a la Administración de Organizaciones”*. Florida: Valleta Ediciones.
6. **FINCOWSKY**, Enrique (2001). *“Auditoría Financiera”*. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill.
7. **FINCOWSKY**, Franklin (2000). *“Auditoría Administrativa”*. Primera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
8. **GRAIG**, Michael (1994). *“Auditoría de Gestión”*. Primera Edición. España-Madrid: Ediciones Folio.
9. **KUBY**, Johnson (2000). *“Estadística Elemental lo Esencial”*. Tercera Edición. México: Editorial Thomson.
10. **LEONARD**, Williams (2001). *“Auditoría Administrativa”*. Segunda Edición. México: Editorial Diana.

11. **MALDONADO**, Milton (2006). *“Auditoría de Gestión”*. Tercera Edición, Quito.
12. **MARIN**, Juan (2005). *“Gestión Administrativa y Financiera”*. Nicaragua: Editorial Thompson.
13. **ORTIZ**, Bernal (2002) *“Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica en Guadalajara”*. México.
14. **PARREÑO**, Jorge (2006), *“Manual de Auditoría de Gestión”*. Primera Edición. Ecuador.
15. **SCOUT**, Besley y **EUGENE**, Brigham (2000). *“Fundamentos de la Administración Financiera”*. Doceava Edición, Editorial McGraw-Hill.
16. **TAPIA**, Eduardo (2006). *“Auditoría de Gestión de la Facultad de Ingeniería en Sistemas”*. Tesis presentado como requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, UTA.
17. **TAYLOR**, Donald y **GLEZEN**, William (1988). *“Auditoría Conceptos y Procedimientos”*. Primera Edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
18. **TERRY**, George (2000). *“Principios de Administración”*. Segunda Edición. México: Cía. Editorial Continental, S.A.
19. **VILLACIS**, Verónica. (2004). *“Auditoría de Gestión como herramienta para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Popular”*. Tesis presentado como requisito previo para la obtención del título de Doctora en Contabilidad y Auditoría, UTA.
20. **YAZAN**, Diana (2007). *“Auditoría de Gestión a la calidad de servicio que brinda la empresa de seguridad privada "INVIN CIA. LTDA”*. Tesis presentado como requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en






Contabilidad y Auditoría en Contabilidad y Auditoría, Universidad Central de Quito.

SITIOS WEB

21. **CRUZ, Roche** (2011: Internet). “*Manuales de normas y procedimientos*”. [En línea] disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/
22. Diario HOY. Publicado el 17/Enero/2006. “*En el país existen 466 centros artesanales*”. [En línea] disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/en-el-pais-existen-466-centros-artesanales-224108-224108.html>
23. **GALAN, Manuel** (2012: Internet) “*Metodología de la investigación*”. [En línea] disponible en: http://manuelgalan.blogspot.com/2012_08_26_archive.html
24. **GRAJALES, Tevni** (2010: Internet), “Tipos de Investigación”. [En línea] disponible en: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
25. **GRATEROL, Rafael** (2011: Internet). “*Metodología de la investigación*”. [En línea] disponible en: <http://metodologiadelainvestigacion.lacoctelera.net/post/2010/05/20/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo>
26. **MORALES, Frank** (2012: Internet) “*Conozca 3 Tipos De Investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*”. [En línea] disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>.
27. **SÁNCHEZ, Ballesta y Juan Pedro** (2002: Internet). “*Análisis de Rentabilidad*”. [En línea] disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>

ANEXOS

Anexo N° 1. Ruc de PARECO Cía. Ltda.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIEDADES			
NUMERO RUC:	1890115094001				
RAZON SOCIAL:	PARECO CIA. LTDA.				
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:					
No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT. 04/08/1989
NOMBRE COMERCIAL:	PARECO CIA. LTDA.	FEC. CIERRE:			
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:
VENTA AL POR MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES					
VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES					
FABRICACION DE CARROCERIAS					
ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS AUTOMOTORES					
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:					
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: UNAMUNCHO Barrio: PRIMAVERA Calle: PANAMERICANA NORTE					
Número: SN Referencia: A CIENTO METROS DE LA ESTACION DE GASOLINA EL JARDIN Kilómetro: 14 Teléfono Trabajo:					
032478075 Fax: 032478037 Email: pareco@jic@hotmail.com					
					
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE			 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
Usuario: MFV/031207	Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1.509		Fecha y hora: 28/01/2011 11:44:54		
Página 2 de 2					
					

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890115094001
RAZON SOCIAL: PARECO CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL: PARECO CIA. LTDA.
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: PAREDES HERNANDEZ WASHINGTON VINICIO
CONTADOR: HERNANDEZ ENRIQUE OSWALDO

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	04/08/1989	FEC. CONSTITUCION:	04/08/1989
FEC. INSCRIPCION:	22/11/1989	FECHA DE ACTUALIZACION:	26/04/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DOMICILIO TRIBUTARIO:


Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: UNAMUNCHO Barrio: PRIMAVERA Calle: PANAMERICANA NORTE
Número: SIN Kilómetro: 14 Referencia ubicación: A DIEZ METROS DE LA ESTACION DE GASOLINA EL JARDIN Teléfono:
Trabajo: 032476375 Fax: 032476037 Email: parecocia@hotmail.com


DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA	CERRADOS:	0


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MPV/031207 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1569 Fecha y hora: 26/04/2011 11:44:34

Anexo N° 2. Declaración de Impuesto a la Renta y presentación de Balances
Formulario Único Sociedades 2011-Formulario 101

DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN

101

DE BALANCES FORMULARIO ÚNICO SOCIEDADES Y

No. FORMULARIO

Resolución No.

ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES

48875706

NAC-DGERCGC11-00425

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN

(O) ORIGINAL - (S) SUSTITUTIVA

031

0

AÑO 102

2011

No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE 104

200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO

EXPEDIENTE

203

RUC 201

1990115094001

202

PARECO CIA. LTDA.

OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)

Activo con partes relacionadas del exterior	007	0	Activo con partes relacionadas del exterior	011	0
En Paraísos	008	0	En Otros	012	0
Fiscales	009	0	Regímenes	013	0
Egreso con partes relacionadas del exterior	010	0	Egreso con partes relacionadas del exterior	014	0
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR			(007 + 008 + 009 + 010 + 011 + 012 + 013 + 014)	015	0

ESTADO DE SITUACIÓN

ESTADO DE RESULTADOS

ACTIVO		INGRESOS	
ACTIVO CORRIENTE		Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	601 345.522,56
Caja, bancos	311 19.686,38	Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	602 0
Inversiones corrientes	312 0	Exportaciones netas	603 0
Cuentas y documentos por cobrar - corriente		Otros ingresos provenientes del exterior	604 0
Relacionados / Locales	313 0	Rendimientos financieros	605 0
Relacionados / Del exterior	314 0	Otras rentas gravadas	606 3.552,92
No relacionados / Locales	315 18.649,13	Utilidad en venta de activos fijos	607 0
No relacionados / Del exterior	316 0	Dividendos	608 0
Otras cuentas y documentos por cobrar - corriente		Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones	
Relacionados / Locales	317 0	De recursos públicos	609 0
Relacionados / Del exterior	318 0	De otras locales	610 0
No relacionados / Locales	319 32.909,8	Del exterior	611 0
No relacionados / Del exterior	320 0	Otras rentas exentas	612 0
(-) Provisión cuentas incobrables	321 0	TOTAL INGRESOS	699 349.075,47
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	323 12.863,19	(Sumar del 601 al 612)	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	324 7.029,8	Ventas netas de activos fijos (informativo)	681 0
Inventario de materia prima	325 34.805,62	Ingresos por reembolso como intermediario (informativo)	692 0
Inventario de productos en proceso	326 34.837,1		
Inventario de suministros y materiales	327 0		
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén	328 118.113,65	COSTOS Y GASTOS	
Mercaderías en tránsito	329 4.758,48	COSTO	GASTO
Inventario repuestos, herramientas y accesorios	330 0	Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	701 83.948,91
Activos pagados por anticipado	331 0		
Otros activos corrientes	332 0	Cruceros netas locales de bienes no producidos	

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	339	283,533.18	por el sujeto pasivo	702	197,507.51	
ACTIVO FIJO			Importaciones de bienes no producidos por			
Inmuebles (excepto terrenos)	341	0	el sujeto pasivo	703	1,884.91	0
Naves, aeronaves, barcasas y similares	342	0	(-) Inventario final de bienes no producidos por			
Muebles y enseres	343	2,441.43	el sujeto pasivo	705	118,113.85	
Maquinaria, equipo e instalaciones	344	0	Inventario inicial de materia prima	706	20,483.82	
Equipo de computación y software	345	7,884.3	Compras netas locales de materia prima	707	101,190.19	
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	346	40,952.04	Importaciones de materia prima	708	0	
Otros activos fijos	347	10,211.73	(-) Inventario final de materia prima	709	34,806.85	
(-) Depreciación acumulada activo fijo	348	11,182.69	Inventario inicial de productos en proceso	710	10,298.11	
Terrenos	349	12,028.33	(-) Inventario final de productos en proceso	711	34,837.1	
Obras en proceso	350	0	Inventario inicial de productos terminados	712	18,988.26	
TOTAL ACTIVO FIJOS	369	62,315.74	(-) Inventario final de productos terminados	713	0	
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)			Sueldos, salarios y demás remuneraciones que			
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	371	0	constituyen materia gravada del IESS	716	24,243.2	20,867.7
Gastos de organización y constitución	373	0	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones			
Gastos de investigación, exploración y similares	375	0	que no constituyen materia gravada del IESS	717	2,940.86	5,777.12
Otros activos diferidos	377	0	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	718	4,080.29	12,649.03
(-) Amortización acumulada	378	0	Honorarios profesionales y dietas	721	0	2,000
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	379	0	Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	723	0	0
ACTIVO LARGO PLAZO			Arrendamiento de inmuebles	725	0	0
Inversiones largo plazo / Acciones y participaciones	381	0	Mantenimiento y reparaciones	727	0	1,740.99
Inversiones largo plazo / Otras	382	0	Combustibles	729	0	980.32
Cuentas y documentos por cobrar clientes - largo plazo			Promoción y publicidad	731	0	35.62
Relacionados / Locales	383	0	Suministros y materiales	733	0	1,002.35
Relacionados / Del exterior	384	0	Transporte	735	0	86.28
No relacionados / Locales	385	123,750	Provisiones / Para jubilación patronal	737	0	0
No relacionados / Del exterior	386	0	Provisiones / Para desahucio	739	0	0
Otras cuentas y documentos por cobrar - largo plazo			Provisiones / Para cuentas incobrables	742	0	0
Relacionados / Locales	387	0	Provisiones / Otras provisiones	743	0	0
Relacionados / Del exterior	388	0	Arrendamiento mercantil / Local	745	0	0
No relacionados / Locales	389	0	Arrendamiento mercantil / Del exterior	747	0	0
No relacionados / Del exterior	390	0	Comisiones / Local	749	0	550
(-) Provisión cuentas incobrables	391	0	Comisiones / Del exterior	751	0	0
Otros activos largo plazo	392	0	Intereses bancarios			
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	397	123,750	Local	753	0	0
Activo por reinversión de utilidades (Informativo)	396	0	Del exterior	755	0	0
TOTAL DEL ACTIVO (339 + 369 + 379 + 397)	398	485,618.92	Intereses pagados a terceros			
			Relacionados / Local	757	0	0
			Relacionados / Del exterior	759	0	0
PASIVO			No relacionados / Local	761	0	0
PASIVO CORRIENTE			No relacionados / Del exterior	763	0	0
Cuentas y documentos por pagar proveedores - corriente			Pérdida en venta de activos / Relacionados	765	0	1,078.21
Relacionados / Locales	411	9,809.83	Pérdida en venta de activos / No relacionadas	767	0	0
Relacionados / Del exterior	412	0	Otras pérdidas	769	0	2,291.09
No relacionados / Locales	413	11.5				

No relacionados / Del exterior	414	<input type="text" value="0"/>	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	/ / 1	<input type="text" value="0"/>	/ / 2	<input type="text" value="0"/>
Obligaciones con instituciones financieras - corriente			Gastos indirectos asignados desde el exterior				
Locales	415	<input type="text" value="0"/>	por partes relacionadas	773	<input type="text" value="0"/>	774	<input type="text" value="0"/>
Del exterior	416	<input type="text" value="0"/>	Gastos de gestión			775	<input type="text" value="0"/>
Préstamos de accionistas / Locales	417	<input type="text" value="279,699.53"/>	Impuestos, contribuciones y otros			776	<input type="text" value="1,066.29"/>
Préstamos de accionistas / Del exterior	418	<input type="text" value="0"/>	Gastos de viaje	777	<input type="text" value="0"/>	778	<input type="text" value="0"/>
Otras cuentas y documentos por pagar - corriente			IVA que se carga al costo o gasto	779	<input type="text" value="0"/>	780	<input type="text" value="0"/>
Relacionados / Locales	419	<input type="text" value="0"/>	Depreciación de activos fijos / Acelerada	781	<input type="text" value="0"/>	782	<input type="text" value="0"/>
Relacionados / Del exterior	420	<input type="text" value="0"/>	Depreciación de activos fijos / No acelerada	783	<input type="text" value="0"/>	784	<input type="text" value="8,881.36"/>
No relacionados / Locales	421	<input type="text" value="22,806.94"/>	Amortizaciones	785	<input type="text" value="0"/>	786	<input type="text" value="0"/>
No relacionados / Del exterior	422	<input type="text" value="0"/>	Servicios públicos	787	<input type="text" value="0"/>	788	<input type="text" value="3,223.89"/>
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	423	<input type="text" value="0"/>	Pagos por otros servicios	789	<input type="text" value="2,365.85"/>	790	<input type="text" value="3,895.79"/>
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	424	<input type="text" value="0"/>	Pagos por otros bienes	791	<input type="text" value="0"/>	792	<input type="text" value="2,080.47"/>
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	425	<input type="text" value="0"/>	TOTAL COSTOS	797	<input type="text" value="280,133.51"/>		
Crédito a mutuo	426	<input type="text" value="15,208.05"/>	TOTAL GASTOS			798	<input type="text" value="67,903.63"/>
Obligaciones emitidas corto plazo	427	<input type="text" value="0"/>	TOTAL COSTOS Y GASTOS		(797 + 798)	799	<input type="text" value="348,037.14"/>
Provisiones	428	<input type="text" value="0"/>					
TOTAL PASIVO CORRIENTE	429	<input type="text" value="327,197.85"/>	Baja de inventario (informativo)			794	<input type="text" value="0"/>
PASIVO LARGO PLAZO			Pago por reembolso como reembolsante (informativo)			795	<input type="text" value="0"/>
Cuentas y documentos por pagar proveedores - largo plazo			Pago por reembolso como intermediario (informativo)			796	<input type="text" value="0"/>
Relacionados / Locales	441	<input type="text" value="0"/>					
Relacionados / Del exterior	442	<input type="text" value="0"/>					
No relacionados / Locales	443	<input type="text" value="0"/>	UTILIDAD DEL EJERCICIO	(Si 699 - 799 mayor a 0)		801	<input type="text" value="1,036.33"/>
No relacionados / Del exterior	444	<input type="text" value="0"/>	PERDIDA DEL EJERCICIO	(Si 699 - 799 menor a 0)		802	<input type="text" value="0"/>
Obligaciones con instituciones financieras - largo plazo			(-) 15% Participación a trabajadores			803	<input type="text" value="155.75"/>
Locales	445	<input type="text" value="0"/>	(-) 100% Dividendos percibidos exentos	(Campo 608)		804	<input type="text" value="0"/>
Del exterior	446	<input type="text" value="0"/>	(-) 100% Otras rentas exentas			805	<input type="text" value="0"/>
Préstamos de accionistas / Locales	447	<input type="text" value="0"/>	(-) 100% Otras rentas exentas derivadas del COPCI			806	<input type="text" value="0"/>
Préstamos de accionistas / Del exterior	448	<input type="text" value="0"/>	(+) Gastos no deducibles locales			807	<input type="text" value="0"/>
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo			(+) Gastos no deducibles del exterior			808	<input type="text" value="0"/>
Relacionados / Locales	449	<input type="text" value="0"/>	(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos			809	<input type="text" value="0"/>
Relacionados / Del exterior	450	<input type="text" value="0"/>	(+) Participación trabajadores atribuibles a ingresos exentos				
No relacionados / Locales	451	<input type="text" value="0"/>	Fórmula: [(804 x 15%) + [(805 + 806 - 809) x 15%]]			810	<input type="text" value="0"/>
No relacionados / Del exterior	452	<input type="text" value="0"/>	(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores			811	<input type="text" value="0"/>
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	453	<input type="text" value="0"/>	(-) Deduciones por leyes especiales			812	<input type="text" value="0"/>
Crédito a mutuo	454	<input type="text" value="34,899.99"/>	(-) Deduciones especiales derivadas del COPCI			813	<input type="text" value="0"/>
Obligaciones emitidas largo plazo	455	<input type="text" value="0"/>	(+) Ajuste por precios de transferencia			814	<input type="text" value="0"/>
Provisiones para jubilación patronal	456	<input type="text" value="0"/>	(-) Dedución por incremento neto de empleados			815	<input type="text" value="0"/>
Provisiones para desahucio	457	<input type="text" value="0"/>	(-) Dedución por pago a trabajadores con discapacidad			816	<input type="text" value="0"/>
Otras provisiones	458	<input type="text" value="0"/>	UTILIDAD GRAVABLE			819	<input type="text" value="882.56"/>
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	468	<input type="text" value="34,899.99"/>	PÉRDIDA			829	<input type="text" value="0"/>
Pasivos diferidos	479	<input type="text" value="0"/>	Utilidad a reinvertir y capitalizar			831	<input type="text" value="0"/>
Otros pasivos	489	<input type="text" value="0"/>	Saldo utilidad gravable		(819 - 831)	832	<input type="text" value="882.56"/>
TOTAL DEL PASIVO (438 + 469 + 479 + 489)	489	<input type="text" value="362,097.84"/>	TOTAL IMPUESTO CAUSADO			839	<input type="text" value="211.82"/>
			(831 x tarifa reinversión de utilidades) + (832 x tarifa general sociedades)			839	<input type="text" value="211.82"/>
PATRIMONIO NETO			(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal corriente			841	<input type="text" value="1,930.8"/>

Capital suscrito y/o asignado	501	100.000	(=) Impuesto a la Renta Causado mayor al anticipo determinado	842	0
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	503	0	(=) Crédito Tributario generado por anticipo (Para ejercicios anteriores al 2010)	843	0
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización			(+) Saldo del anticipo pendiente de pago	845	621.36
Reserva legal	505	0	(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal	846	107.13
Otras reservas	507	1.010.89	(-) Retenciones por dividendos anticipados	847	0
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	509	5.472.06	(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior con derecho a Créd. Trib.	848	0
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	513	0	(-) Anticipo de Impuesto a la Renta pagado por espectáculos públicos	849	0
Utilidad del ejercicio	515	0	(-) Crédito tributario de años anteriores	850	0
(-) Pérdida del ejercicio	517	1.038.33	(-) Crédito tributario generado por impuesto a la Salida de Divisas	851	0
TOTAL PATRIMONIO NETO	519	0	(-) Exoneración y crédito tributario por leyes especiales	852	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	598	107.521.08	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	858	514.26
	599	469.618.92	SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE (871 + 872 + 873)	859	0
			ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO	879	4.185.89
			Primera cuota	871	2.039.38
			Anticipo a pagar Segunda cuota	872	2.039.38
			Saldo a liquidarse en declaración próximo año	873	107.13

Pago previo (informativo) 890 0

DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)

Interés 897 0 Impuesto 898 0 Multa 899 0

VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)

TOTAL IMPUESTO A PAGAR (858 + 898) 902 514.26
 Interés por mora 903 0
 Multa 904 0
 TOTAL PAGADO 999 514.26

Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago 906 514.26
 Mediante Compensaciones 906 0
 Mediante Notas de Crédito 907 0

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES

N/C No. 908 Valor USD 909 N/C No. 910 Valor USD 911 N/C No. 912 Valor USD 913

DETALLE DE NOTAS DE

CRÉDITO DESMATERIALIZADAS Valor USD 915

DETALLE DE COMPENSACIONES Resolución No. 916 Valor USD 917 Resolución No. 918 Valor USD 919

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 191 de la L.R.T.I.)

No. ID REPRESENTANTE LEGAL 198 1801151851 RUC CONTADOR198 1800701938001

FORMA DE PAGO 921
 BANCO 922 RED BANCARIA

Anexo N° 3 Declaración de Impuesto a la Renta y presentación de Balances
Formulario Único Sociedades 2012-Formulario 101

Formulario **DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN**
101 **DE BALANCES FORMULARIO ÚNICO SOCIEDADES Y** No. FORMULARIO
Resolución No. **ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES** 64726309
NAC-DGERGGC12-00829

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN (O) ORIGINAL - (S) SUSTITUTIVA 031
AÑO 102 2012 No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE 104
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO EXPEDIENTE 203
RUC 201 1900115004001 202 PARECO CIA. LTDA.

OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS LOCALES Y/O DEL EXTERIOR EN EL EJERCICIO FISCAL CON
AFECTACIÓN A CUENTAS DE ACTIVO, PASIVO, INGRESO Y EGRESO (INFORMATIVO)

Con partes relacionadas locales		Con partes relacionadas en paraísos fiscales		Con partes relacionadas en otros regímenes del exterior	
Operaciones de activo	003 <input type="text"/>	Operaciones de activo	007 <input type="text"/>	Operaciones de activo	011 <input type="text"/>
Operaciones de pasivo	004 <input type="text"/>	Operaciones de pasivo	008 <input type="text"/>	Operaciones de pasivo	012 <input type="text"/>
Operaciones de ingreso	005 <input type="text"/>	Operaciones de ingreso	009 <input type="text"/>	Operaciones de ingreso	013 <input type="text"/>
Operaciones de egreso	006 <input type="text"/>	Operaciones de egreso	010 <input type="text"/>	Operaciones de egreso	014 <input type="text"/>
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS					015 <input type="text"/>

ESTADO DE SITUACIÓN

ESTADO DE RESULTADOS

ACTIVO		INGRESOS	
ACTIVO CORRIENTE		Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	601 583,503.82
Efectivo (Caja), bancos	311 10,391.27	Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% o exentas de IVA	602 0
Inversiones corrientes	312 0	Exportaciones netas	603 0
Cuentas y documentos por cobrar clientes - corriente		Otros ingresos provenientes del exterior	604 0
Relacionados / Locales	313 0	Rendimientos financieros	605 0
Relacionados / Del exterior	314 0	Otras rentas gravadas	606 24,145.3
No relacionados / Locales	315 44,745.12	Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	607 60,000
No relacionados / Del exterior	316 0	Dividendos	608 0
Otras cuentas y documentos por cobrar - corriente		Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones	
Relacionados / Locales	317 0	De recursos públicos	609 0
Relacionados / Del exterior	318 0	De otras locales	610 0
No relacionados / Locales	319 7,145	Del exterior	611 0
No relacionados / Del exterior	320 0	Otras rentas exentas	612 0
(-) Provisión cuentas incobrables	321 0	TOTAL INGRESOS (Sumar del 601 al 612)	699 667,648.82
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	322 426.65		
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	323 25,207.95	Ventas netas de propiedades, planta y equipo (informativo)	691 460,000
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	324 12,649.15	Ingresos por reembolso como intermediario (informativo)	692 0
Inventario de materia prima	325 60,888.13		
Inventario de productos en proceso	326 21,082.1		
Inventario de suministros y materiales	327 0	COSTOS Y GASTOS	
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén	328 296,927.5	COSTO	GASTO
Materias en tránsito	329 0	Inventario inicial de bienes no rendicionados por	

Inventario repuestos, herramientas y accesorios	330	0	el sujeto pasivo	700	116,436.07		
Activos pagados por anticipado	331	0	Compras netas locales de bienes no producidos por				
(-) Provisión de inventarios por valor neto de realización	332	0	el sujeto pasivo	701	445,806.78		
(-) Provisión por deterioro del valor del activo corriente	333	0	Importaciones de bienes no producidos por				
Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas	334	0	el sujeto pasivo	702	0	703	0
			(-) Inventario final de bienes no producidos por				
Otros activos corrientes	335	0	el sujeto pasivo	704	289,810		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	339	481,866.45	Inventario inicial de materia prima	705	36,483.23		
ACTIVO NO CORRIENTE			Compras netas locales de materia prima	706	161,461.18		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			Importaciones de materia prima	707	20,933.84		
Inmuebles (excepto terrenos)	341	0	(-) Inventario final de materia prima	708	60,888.13		
Naves, aeronaves, barcasas y similares	342	0	Inventario inicial de productos en proceso	709	34,637.1		
Muebles y enseres	343	2,721.71	(-) Inventario final de productos en proceso	710	21,062.1		
Maquinaria, equipo e instalaciones	344	11,331.09	Inventario inicial de productos terminados	711	0		
Equipo de computación y software	345	7,864.9	(-) Inventario final de productos terminados	712	28,317.5		
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	346	55,512.75	Sueldos, salarios y demás remuneraciones que				
Propiedades de inversión	347	0	constituyen materia gravada del IESS	713	37,255.12	714	72,451.57
Activos biológicos	348	0	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones				
Otras propiedades, planta y equipo	349	0	que no constituyen materia gravada del IESS	715	7,367.33	716	11,368.93
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	350	20,433.78	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	717	9,883.09	718	16,375.25
Terrenos	351	0	Honorarios profesionales y dietas	719	0	720	2,484
Obras en proceso	352	0	Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	721	0	722	0
Activos de exploración y explotación	353	0	Arrendamiento de inmuebles	723	0	724	0
(-) Amortización acumulada de activos de exploración y explotación	354	0	Mantenimiento y reparaciones	725	0	726	10,588.13
(-) Provisión por deterioro del valor de propiedades, planta y equipo	355	0	Combustibles	727	0	728	814.42
			Promoción y publicidad	729	0	730	129.28
			Suministros y materiales	731	0	732	1,938.71
			Transporte	733	811.56	734	1,500
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	369	56,966.67	Provisiones				
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)			Para jubilación patronal	735	0	736	0
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	371	0	Para desahucio	737	0	738	0
Gastos de organización y constitución	373	0	Para cuentas incobrables			739	0
Gastos de investigación, exploración y similares	375	0	Por valor neto de realización de inventarios	740	0	741	0
Otros activos diferidos	376	0	Por deterioro del valor de los activos	742	0	743	0
(-) Amortización acumulada	377	0	Otras provisiones	744	0	745	0
(-) Provisión por deterioro del valor del activo diferido (Intangible)	378	0	Arrendamiento mercantil / Local	746	0	747	0
			Arrendamiento mercantil / Del exterior	748	0	749	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	379	0	Comisiones / Local	750	0	751	0
ACTIVO LARGO PLAZO			Comisiones / Del exterior	752	0	753	0
Inversiones largo plazo / Acciones y participaciones	381	0	Intereses bancarios				
Inversiones largo plazo / Otras	382	0	Local	754	0	755	0
Cuentas y documentos por cobrar clientes - largo plazo			Del exterior	756	0	757	0
Relacionados / Locales	383	0	Intereses pagados a terceros				
Relacionados / Del exterior	384	0	Relacionados / Local	758	0	759	0
No relacionados / Locales	385	400,387.73	Relacionados / Del exterior	760	0	761	0

No relacionados / Del exterior	306		No relacionados / Locales	762		
Otras cuentas y documentos por cobrar - largo plazo			No relacionados / Del exterior	764		
Relacionados / Locales	307		Pérdida en venta de activos / Relacionadas	766		
Relacionados / Del exterior	308		Pérdida en venta de activos / No relacionadas	768		
No relacionados / Locales	309		Otras pérdidas	770		544.25
No relacionados / Del exterior	390		Seguros y reaseguros (primas y costas)	772		
(-) Provisión cuentas incobrables	391		Gastos indirectos asignados desde el exterior			
(-) Provisión por deterioro del valor del activo			por partes relacionadas	774		
largo plazo	392		Gastos de gestión	776		257.65
Otros activos largo plazo	393		Impuestos, contribuciones y otros	777		2.995.32
TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO	397	400,387.73	Gastos de viaje	778		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	(369 + 379 + 387)	388	IVA que se carga al costo o gasto	780		
TOTAL DEL ACTIVO	(339 + 388)	399	939,050.85	Depreciación de propiedades, planta y equipo (Excluye activos biológicos y propiedades de inversión)		
Activo por reinversión de utilidades (Informativo)	396		Acelerada	782		
			No acelerada	784		13,157.34
			Depreciación de activos biológicos	786		
			Depreciación de propiedades de inversión	787		
			Amortización de activos de exploración y explotación	788		
			Otras amortizaciones	789		
			Servicios públicos	791		4,985.97
			Pagos por otros servicios	793		4,336.4
			Pagos por otros bienes	795		67.8
			TOTAL COSTOS	797		484,881.74
			TOTAL GASTOS	798		158,203.11
			TOTAL COSTOS Y GASTOS	(797 + 798)	799	643,084.85
			Baja de inventario (Informativo)	094		
			Pago por reembolso como reembolsante (informativo)	095		
			Pago por reembolso como intermediario (informativo)	096		
			UTILIDAD DEL EJERCICIO (Si 689 - 799 mayor a 0)	901		14,563.97
			PERDIDA DEL EJERCICIO (Si 689 - 799 menor a 0)	902		
			Cálculo de base participación a trabajadores			
			(+) Ajuste por precios de transferencia	907		
			Base de cálculo de participación a trabajadores	908		14,563.97
			(-) Participación a trabajadores	909		2,184.6
			(-) Dividendos percibidos exentos (Campo 609)	904		
			(-) Otras rentas exentas	905		
			(-) Otras rentas exentas derivadas del COPCI	906		
			(+) Gastos no deducibles locales	907		
			(+) Gastos no deducibles del exterior	908		
			(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos	909		
			(+) Participación trabajadores atribuible e ingresos exentos			
			Fórmula: {(904 x 15%) + [(905 + 906 - 909) x 15%]}	910		

Locales	445	0	(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores	811	0
Del exterior	446	0	(-) Deducciones por leyes especiales	812	0
Préstamos de accionistas / Locales	447	0	(-) Deducciones especiales derivadas del COPCI	813	0
Préstamos de accionistas / Del exterior	448	0	(+) Ajuste por precios de transferencia	814	0
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo			(-) Deducción por incremento neto de empleados	815	0
Relacionados / Locales	449	0	(-) Deducción por pago a trabajadores con discapacidad	816	0
Relacionados / Del exterior	450	0	(-) Ingresos sujetos a impuesto a la Renta único	817	0
No relacionados / Locales	451	0	(+) Costos y gastos deducibles incurridos para generar ingresos		
No relacionados / Del exterior	452	0	sujetos a impuesto a la Renta único	818	0
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	453	0	UTILIDAD GRAVABLE	819	12,379.37
Crédito a mutuo	454	0	PÉRDIDA	829	0
Obligaciones emitidas largo plazo	455	0	Utilidad a reinvertir y capitalizar	831	0
Provisiones para jubilación patronal	456	0	Saldo utilidad gravable	(819 - 831) 832	12,379.37
Provisiones para desahucio	457	0	TOTAL IMPUESTO CAUSADO		
Otras provisiones	458	0	(831 x tarifa reinversión de utilidades) + (832 x tarifa general sociedades)	839	2,847.28
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	469	0	(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal corriente	841	4,185.89
Pasivos diferidos	479	0	(=) Impuesto a la Renta Causado mayor al anticipo determinado	842	0
Otros pasivos	489	0	(=) Crédito Tributario generado por anticipo (Para ejercicios anteriores al 2010)	843	0
TOTAL DEL PASIVO (439 + 469 + 479 + 489)	499	429,864.14	(+) Saldo del anticipo pendiente de pago	845	107.13
			(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal	846	1,540.58
PATRIMONIO NETO			(-) Retenciones por dividendos anticipados	847	0
Capital suscrito y/o asignado	501	100,000	(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior con derecho a Créd. Trib.	848	0
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	503	0	(-) Anticipo de impuesto a la Renta pagado por espectáculos públicos	849	0
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	505	0	(-) Crédito tributario de años anteriores	850	0
Reserva legal	607	1,047.52	(-) Crédito tributario generado por impuesto a la Salida de Divisas	881	428.88
Otras reservas	509	383,775.22	(-) Exoneración y crédito tributario por leyes especiales	882	0
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	513	0	SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR (Sumatoria mayor a 0)	855	0
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	515	0	SUBTOTAL SALDO A FAVOR (Sumatoria menor a 0)	856	1,882.11
Utilidad del ejercicio	517	14,563.97	(+) Impuesto a la Renta único	857	0
(-) Pérdida del ejercicio	519	0	(-) Crédito Tributario para la liquidación del Impuesto a la Renta único	858	0
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	509,386.71	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	859	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (499 + 598) 599		939,250.85	SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE (871 + 872 + 873)	869	1,882.11
			ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO (871 + 872 + 873)	875	6,791.2
			Primera cuota	871	2,625.31
			Anticipo a pagar Segunda cuota	872	2,625.31
			Saldo a liquidarse en declaración próximo año	873	1,540.58
Pago previo (informativo)				890	0
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)					
Interés	897	0	Impuesto	898	0
			Multa	899	0
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)					
TOTAL IMPUESTO A PAGAR			(859 - 898)	902	0
Interés por mora				903	0
Multa				904	0

TOTAL PAGADO 988

Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago 905

Mediante Compensaciones 906

Mediante Notas de Crédito 907

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES

DETALLE DE NOTAS DE

N/C No. 908 N/C No. 910 N/C No. 912 CRÉDITO DESMATERIALIZADAS
 Valor USD 909 Valor USD 911 Valor USD 913 Valor USD 915

DETALLE DE COMPENSACIONES Resolución No. 916 Resolución No. 918
 Valor USD 917 Valor USD 919

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.R.T.J.)

No. ID REPRESENTANTE LEGAL 198 RUC CONTADOR 189

FORMA DE PAGO 921

BANCO 922

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente
 Numero Serial: 870736024694
 Fecha Recaudacion: 01/04/2013

Anexo N° 4. Cuestionario de la encuesta

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad de PARECO CIA. LTDA., en el primer semestre del año 2012”.

OBJETIVO: Obtener información que permita conocer y analizar la situación de *PARECO Cía. Ltda.*, para establecer alternativas y metodologías que mejore la eficiencia en los procedimientos de la producción.

DIRIGIDO AL: Personal del departamento administrativo y de producción de *PARECO Cía. Ltda.*

INSTRUCTIVO:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione la respuesta adecuada según el caso.
- Encierre en un círculo una de las opciones que crea que es la respuesta correcta o en su caso con otras marcas y/o referencias que crea conveniente.
- Las respuestas debe ser contestada con la mayor veracidad.
- Debe ser contestado únicamente por los empleados de los departamentos antes mencionados dentro de la empresa y revisado completamente por el entrevistador.

DATOS DEL ENCUESTADO:

- NOMBRE:..... (Opcional)
 - GENERO: FEMENINO..... MASCULINO.....
 - DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO.....
PRODUCCION.....
-

1. ¿Posee la empresa manuales de procesos y procedimientos actualizados para el departamento de producción?

- a. Si
- b. No

2. **¿Conoce si la empresa tiene definida la descripción de puestos, delimitando sus funciones actividades específicas, relaciones jerárquicas y restricciones para así evitar la duplicidad de funciones y tareas?**
 - a. Conoce
 - b. Desconoce
3. **¿La empresa realiza planes de capacitaciones para mejorar el rendimiento productivo de los empleados?**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
4. **¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos, procedimientos y metas en el departamento de producción mensualmente?**
 - a. Siempre
 - b. En ocasiones
5. **¿Se lleva a cabo un control minucioso de todas las actividades que se realiza en los procesos de producción?**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca
6. **¿Cree que la maquinaria y herramientas que dispone la empresa se encuentran en buen estado?**
 - a. Si
 - b. No
7. **¿Existe un estudio de tiempos y movimientos en los procesos de producción?**
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces
8. **¿Existe un control para los desperdicios de materia prima e insumos?**
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces
9. **¿Cree usted que al tener un sistema de control efectivo en el ámbito productivo puede mejorar la rentabilidad?**

- a. Si
 - b. No
 - c. Tal vez
- 10. ¿Usted considera que sus tareas asignadas son terminadas en los tiempos establecidos y programados?**
- a. Siempre
 - b. En ocasiones
- 11. ¿Existe aprovechamiento de los insumos utilizados en todo el proceso productivo de la empresa?**
- a. Si
 - b. No
 - c. A veces
- 12. ¿Conoce el alcance o importancia de la auditoría en los procesos de producción de PARECO CIA. LTDA.?**
- a. Conoce
 - b. Desconoce
- 13. ¿Cree que es necesario realizar una Auditoría de Gestión en PARECO CIA. LTDA.? “Sabido que Auditoría de Gestión es un examen especial sistemático y profesional que permite evaluar el grado de la eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos”**
- a. Si
 - b. No
 - c. Tal vez
- 14. ¿Qué beneficio cree que se obtendría con la implementación Auditoría de Gestión en PARECO CIA. LTDA.?**
- a. Económicos
 - b. Credibilidad
 - c. Estabilidad laboral
 - d. Todas las anteriores