



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA
TESIS DE GRADO

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA
INDUSTRIAL VISET (VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADO)
CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,
PERÍODO ENERO – DICIEMBRE 2011”**

Carmen Leonor Santillán Bastidas

Riobamba - Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

.....
Ing. MDE. Carlos Fernando Veloz Navarrete
DIRECTOR DETESIS

.....
Ing. Víctor Manuel Albán Vallejo
MIEMBRO TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Santillán Bastidas Carmen Leonor

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios, por brindarme la oportunidad de la vida y con ella la culminación de mi carrera profesional; a Alonso Fabián, quien ha sido mi apoyo incondicional en todos estos años y especialmente en éste trabajo de graduación; a Leonardo Matías, mi inspiración; a mis padres Josecito y Carmelita, por la confianza y soporte para la consecución de ésta meta profesional; a mi familia por sus constantes consejos y recomendaciones que me han guiado hasta hoy; a quienes durante la carrera y hasta hoy han sido un apoyo sincero.

Santillán Bastidas Carmen Leonor

AGRADECIMIENTO

Mi más sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior por abrirnos sus puertas y encaminarnos por el sendero del aprendizaje y la superación profesional, y de manera especial al Ing. Fernando Veloz quien ha sido mi guía incondicional en este trabajo de graduación. De la misma manera, mis agradecimientos a todos los docentes y personal administrativo de la institución que nos han brindado su apoyo todos estos años y han hecho posible la exitosa culminación de mi carrera

Santillán Bastidas Carmen Leonor

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificación de autorización	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice	VI
Índice de tablas	IX
Índice de figuras	IX
Índice de cuadros	IX
Índice de anexos	X
Introducción	XI
CAPÍTULO I	
1. Generalidades	1
1.1. Identificación de la empresa	1
1.2. Reseña histórica	1
1.3. Productos y segmentos atendidos	3
1.4. Identificación de implicados	4
CAPÍTULO II	
2. Marco teórico de la auditoría de gestión	6
2.1. Historia y evolución de la auditoría	6
2.2.1. Auditoría	9
2.2.2. Gestión	10
2.2.3. Auditoría de gestión	10
2.2.3.1. Objetivos de la auditoría de gestión	11
2.2.3.2. Propósitos de la auditoría de gestión	13
2.2.3.3. Beneficios de la auditoría de gestión	15
2.2.3.4. Riesgos de auditoría de gestión	16
2.3. Fines de la auditoría de gestión	18
2.4. Fuentes de medición	19

2.4.1. Indicadores de gestión	19
2.4.1.1. Clasificación de los indicadores de gestión	20
2.4.1.2. Atributos de los indicadores de gestión	21
2.4.2. Control interno	25
2.4.2.1. Fines del control interno	27
2.5. Ejecución de la auditoría de gestión	27
2.5.1. Programa de auditoría	27
2.5.1.1. Características del programa de auditoría	28
2.5.1.2. Ventajas del programa de auditoría	28
2.5.1.3. Responsabilidad del programa de auditoría	28
2.5.1.4. Ventajas de la utilización del programa de auditoría	28
2.5.2. Hallazgos de la auditoría	29
2.5.3. Papeles de trabajo	30
2.5.3.1. Objetivo de los papeles de trabajo	30
2.5.3.2. Características de los papeles de trabajo	31
2.5.3.3. Marcas de auditoría	31
2.6. Informe de auditoría	37
2.7. Principios del auditor	38
2.7.1. Formación técnica y capacidad profesional	38
2.7.2 independencia	38
2.7.3. Diligencia profesional	39
2.7.4. Responsabilidad	39
2.7.5 secreto profesional	39
2.8 proceso de la auditoría de gestión	39
2.9 ejecución de una auditoría	40
CAPÍTULO III	
3. Diagnóstico de la empresa	43
3.1. Diagnóstico situacional	43
3.2. Factores externos	43
3.2.1. Factores económicos	43
3.2.2. Factores políticos	45
3.2.3. Factores socioculturales	46
3.2.4. Factores tecnológicos	47

3.2.5. Factores medio ambientales	48
3.3. Factores internos	49
3.3.1. Análisis marketing	49
3.3.2. Análisis talento humano	50
3.3.3. Análisis investigación + desarrollo + innovación.	51
3.3.4. Tecnología	51
CAPÍTULO IV	
4. Diagnóstico del control interno de viset	53
4.1. Fases de la auditoría	53
4.1.1. Fase I	53
4.1.2. Fase II	70
4.1.3. Fase III Evaluación del control interno (mediante Método Coso)	71
4.1.3.1. Indicadores de gestión	112
4.1.3.4. Informe de auditoría	115
CAPÍTULO V	
5. Conclusiones y Recomendaciones	122
5.1. Conclusiones	122
5.2. Recomendaciones	123
Resumen	124
Bibliografía	125
Anexos	127

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Ambiente de control	100
2	Evaluación de riesgos	103
3	Actividades de control	106
4	Información y comunicación	109
5	Supervisión	110

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Ubicación de Viset	2
2	Objetivos de la auditoría de gestión	13
3	Propósitos de la auditoría de gestión	14
4	Ilustración del riesgo de auditoría	17
5	Clasificación de los indicadores de gestión	20
6	Fines del control interno	27
7	Hallazgos de auditoría	29
8	Características de los papeles de trabajo	31
9	Técnicas para obtener información	32
10	Técnicas de auditoría	33
11	Párrafos del informe de auditoría	38
12	Proceso de auditoría de gestión	39

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Productos que oferta	3
2	Segmentos atendidos	3
3	Distribución de las ventas por provincias	4
4	Matriz de implicados de Viset	5

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Indice de salario real	127
2	Evolución de la inflación	127
3	Indice de desempleo y subempleo	127
4	Indice de pobreza	128
5	Indice de gastos y otros ingresos	128
6	IPC Transportes	128
7	IPC	129
8	Importaciones por uso o destino economico	129
9	Tasas de interes activas efectivas vigentes	129
10	Variación anual del IPC e IPP	130
11	Producto interno bruto	130
12-16	Efis viset - balance general del 2007 al 2011	131
17-21	Efis viset.- estado de resultados del 2007 al 2011	136
22	Tasa activa 2009-2011	141
23	Tasa activa 2008-2010	141

INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de que la empresa tenga progresivamente un mayor desarrollo administrativo que le permita adaptarse a las condiciones del entorno actual, es imprescindible la utilización de instrumentos de gestión; en particular, de una evaluación que permita apreciar las condiciones económico-administrativas y de gestión de la empresa.

En la industria del vidrio, la amplia gama de aplicaciones de éste ha permitido que la fábrica industrial VISET utilice el vidrio de distintas formas, dedicándose así la empresa principalmente a la elaboración y comercialización de productos para carrocería.

En este sentido, esta investigación pretende asistir con una herramienta administrativa que contribuya a generar un desarrollo administrativo para VISET, a través de la mejor utilización de recursos que faciliten su implantación.

Actualmente las firmas Auditoras son las encargadas de evaluar a las entidades y emitir su opinión acerca de si la información que éstas presentan es la verdadera y con esto los administradores, dueños y las personas que están directamente relacionadas pueden tomar las decisiones adecuadas para la entidad, por lo tanto es relevante que se realice una Auditoría de Gestión de la entidad ya que al evaluar la forma de llevar la empresa, la correcta toma de decisiones y en base a que son tomadas, se puede tener una idea de cuan efectiva, eficiente, eficaz, económica, y ecológicamente está siendo manejada.

Es por todas estas razones que se ha decidido realizar como tema de Tesis de Graduación una Auditoría de Gestión a la empresa VISET, con el fin de evaluar el cumplimiento de metas y la optimización de recursos de una entidad, además de emitir criterios respaldados en los papeles de trabajo que se irá obteniendo en el transcurso de la auditoría, con esto se quiere aportar a las generaciones de estudiantes venideras y a los profesionales en, una herramienta de apoyo para conocer el vasto e importante mundo de la Auditoría.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

La descripción de la empresa corresponde a la representación de las características principales de VISET, brindando una perspectiva básica de su naturaleza y su acción en el mercado automotor, que permita realizar un correcto diagnóstico, con base en la información del presente capítulo.

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre:	VISET “ <i>Vidrios de Seguridad Templados</i> ”
Sector:	Privado
Representante:	Sr. Rodrigo Valdivieso
Dirección:	Panamericana Norte, km 3 ½ vía Ambato, Barrio El Carmen ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo
Dirección Electrónica:	viset@hotmail.com
Teléfono:	032607583

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

VISET empieza sus operaciones el 1 de Abril de 1984, únicamente con un horno para el proceso de templado del vidrio elaborado por el señor Rodrigo Valdivieso, propietario fundador de la fábrica.

En el año 1997 realiza una importación desde Alemania de una lavadora de vidrio, un horno de laminado y una pulidora. Posteriormente, en el año 2000 se adquirió una fileteadora, lavadora y una perforadora de vidrio. Con lo que completó casi por completo sus herramientas y maquinaria de trabajo. VISET es una empresa de tipo familiar, administrada por su propietario y familia desde sus inicios, hasta la actualidad.

Empezó procesando únicamente parabrisas delanteros y posteriores, y vidrios para frigoríficos; cuando adquirió maquinaria desde Alemania amplió su gama de productos

terminados, en la actualidad se ha dedicado a la fabricación de vidrio templado y laminado en diferentes espesores, para cubrir la demanda nacional como producto de reposición o como parte de otros productos.

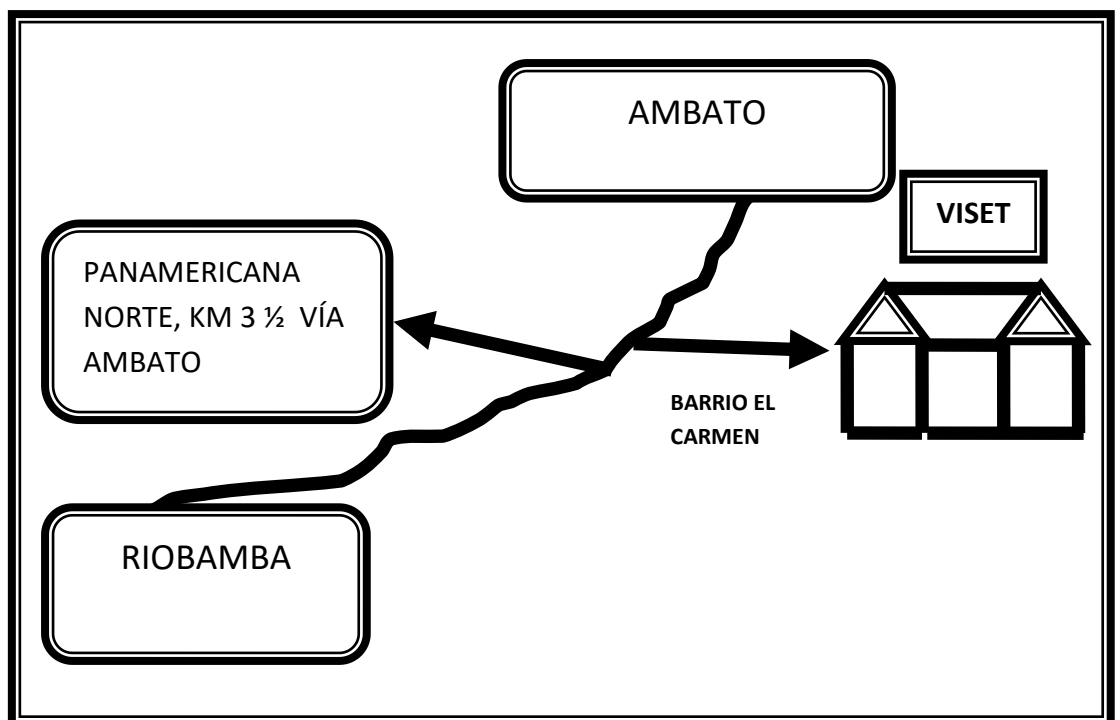
Se encuentra ubicada en la Panamericana Norte, km 3 ½ vía Ambato, Barrio El Carmen en la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, punto estratégico geográficamente para la distribución del producto hacia los mercados de mayor consumo como Chimborazo, Guayas, Pichincha y Azuay.

Actualmente, la empresa tiene una distribuidora en la ciudad de Riobamba en el kilómetro 2 vía Ambato, es una estrategia que se ha utilizado para llegar a los clientes de forma directa y disminuir costos.

VISET es una fábrica que da empleo a 35 colaboradores en el área operativa y 5 en la administrativa.

FIGURA No. 01

UBICACIÓN DE VISET (VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADO)



1.3. PRODUCTOS Y SEGMENTOS ATENDIDOS

Los siguientes son los productos que VISET ofrece al mercado, están categorizados de acuerdo al tipo de vidrio para procesar; es decir, los vidrios planos, curvos, claros y de colores son sometidos al proceso de templado y se obtienen los productos descritos.

CUADRO No. 01

PRODUCTOS QUE OFERTA

CATEGORÍAS	PRODUCTOS	SECTORES
TEMPLADOS: planos y curvos, claros y de colores.	Parabrisas delanteros Parabrisas posteriores Ventanas Ventoleras	Carrocería y automotriz

Fuente: VISET

Realizado Por: Carmen Santillán

CUADRO No. 02

SEGMENTOS ATENDIDOS

CATEGORÍAS	PRODUCTOS	SEGMENTOS
TEMPLADOS: planos y curvos, claros y de colores.	Parabrisas delanteros Parabrisas posteriores Ventanas Ventoleras	Chimborazo-Riobamba Guayas-Guayaquil Pichincha-Quito Azuay-Cuenca

Fuente: VISET

Realizado por: Carmen Santillán

En la ciudad de Riobamba y Guayaquil a través de su propia distribuidora, en las demás ciudades cuenta con distribuidores o intermediarios.

CUADRO No. 03
DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS POR PROVINCIAS
Expresado en Porcentaje

PROVINCIA	%
CHIMBORAZO	11
GUAYAS	48
PICHINCHA	23
AZUAY	18
TOTAL	100

Fuente: VISET

Realizado por: Carmen Santillán

En este cuadro se indica la distribución de las ventas de VISET en cuatro provincias, la mayor cantidad de las ventas se presentan en Guayas (48%), por otro lado, en Chimborazo se presenta el 11% de ventas, pese a que la fábrica se encuentra en esta provincia; esto se debe a factores del entorno como el crecimiento del parque automotor, la presencia de una distribuidora en la ciudad de Guayaquil

1.4. IDENTIFICACIÓN DE IMPLICADOS

El presente cuadro representa los segmentos que intervienen en la empresa VISET, y la forma en que participan en ella, convirtiéndose en oportunidades o amenazas.

CUADRO No. 04
MATRIZ DE IMPLICADOS DE VISET

IMPLICADOS	JUSTIFICACIÓN
GOBIERNO	<p>A= Regula el funcionamiento de las micro empresas.</p> <p>O= Decreta incremento de impuestos a las importaciones, necesarias para la producción.</p>
SRI	<p>A= Controla el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa, que le permiten seguir con el curso normal de las operaciones.</p>
MUNICIPIO	<p>A= Otorga los permisos correspondientes para el normal funcionamiento de la empresa.</p> <p>O= Descuida el abastecimiento de servicios básicos en la zona rural, donde está ubicada la empresa.</p>
CLIENTES EXTERNOS	<p>A= Sector determinante en la vida de las empresas.</p>
CLIENTES INTERNOS	<p>A= Colaboradores que contribuyen al desarrollo de la empresa.</p>
PROVEEDORES	<p>A= Nos proporcionan materia prima y materiales requeridos para operar.</p> <p>O= Incumplen los plazos de entrega de la materia prima y materiales.</p>
COMPETENCIA	<p>A= Permite mejorar la calidad del producto y servicio.</p> <p>O= A través de su tecnología avanzada y fuertes inversiones acaparan mayor número de clientes.</p>

Fuente: VISET

Realizado por: Carmen Santillán

Fuente: El presente capítulo fue realizado en base a las entrevistas efectuadas al Sr. Rodrigo Valdivieso. Gerente Propietario de la empresa industrial VISET (Vidrios de Seguridad Templado)
Elaboración: Carmen Santillán.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS¹

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 vinculada a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compras y ventas, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.

Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Ésta 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 del auditor.

Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

¹Withinger, Roy. (2006). Auditoría. San Diego: Edit. McGraw Hill Hispanoamericana.p 23-26.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración.

La Auditoría amplía su 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. En el año de 1935, James O. Mckensy, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "Auditoría Administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955,

Harold Koontz y Cirylo'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar el Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

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 sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo

que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

2.2.1 Auditoría

“Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la empresa o entidad. Es el examen realizado por el personal calificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.”²

“La auditoría es 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 principios establecidos para el caso.”³

Dávalos, Nelson en su libro *Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría* III ed.: “Examen que realizan los auditores en forma objetiva, sistemática y profesional sobre los estados financieros de una entidad o empresa e incluye la evaluación del sistema de control interno contable, a base de los registros, comprobantes y otras evidencias que sustenten las operaciones financieras, mediante la aplicación de normas de auditoría generalmente aceptadas, con el propósito de emitir una opinión profesional con respecto a la razonabilidad de los estados financieros examinados y, en su ausencia, informar respecto a los sistemas financieros y de control interno”

Slosse, Carlos A. y otros en el libro *Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial*: “Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee.”

² Fernández, Eduardo. (2008): *Concepto de Auditoría*[en línea], México D.F., disponible en: [http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto de auditoria.doc](http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc), [consulta 15-02-2012]

³ “Report of the Committee on Basic Concepts” del Auditing Concepts Committee, en *Accounting Review*, Volumen 47. Suplemento 1972, p 18.

De los conceptos enunciados arriba, el investigador resume que la auditoría es: Un examen objetivo, crítico y sistemático que sirve para obtener y evaluar las evidencias encontradas tanto del área financiera como del área administrativa, aplicando las Normas de Auditoría, y así determinar la razonabilidad de los estados financieros e informar sobre la evaluación del Sistema de Control Interno.

2.2.2 Gestión

“Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.”⁴

“Se define a la gestión como la óptima aplicación del proceso administrativo en una organización con la finalidad de obtener eficientes y efectivos resultados de corto, mediano y largo plazo que permitan cumplir con la misión de la entidad, lograr los objetivos estratégicos y alcanzar la visión establecida.”⁵

2.2.3 Auditoría de Gestión

“Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.”⁶

“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad 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.”⁷

La Contraloría General del Estado de la República del Ecuador en su Manual de Auditoría de Gestión: “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de

⁴Contraloría General del Estado. (2002): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. p. 16

⁵Badillo Ayala, Jorge (2007).”Auditoría de Gestión” CD-ROM-Formato POWER POINT. Riobamba – Ecuador.

⁶Ibidem, Ref. 5

⁷Documento electrónico disponible en http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html Consulta: 2 de abril del 2012

determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.”⁸

Para el investigador la auditoría de gestión es: Un examen realizado por un equipo multidisciplinario y profesional con el propósito de evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética de las operaciones, con el objeto de proponer soluciones a los problemas encontrados y/o el mejor aprovechamiento de los recursos. Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

La auditoría de gestión es definida como un examen sistemático y evaluación profesional independientes de las actividades realizadas en la entidad programas, proyectos u operación con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos.

2.2.3.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión⁹

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios.

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

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. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios

⁸Ibidem, Ref.4

⁹Documento disponible en: http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

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. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

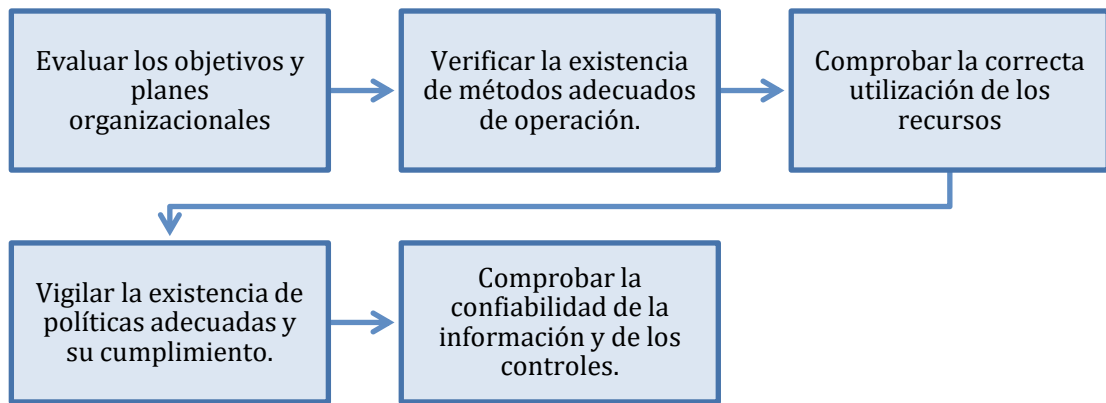
La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

“Los objetivos que persigue la Auditoría de Gestión son:

- a) Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- b) Determinar el grado cumplimiento de objetivos y metas.
- c) Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- d) Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- e) Satisfacer las necesidades de los usuarios de los bienes o servicios de la entidad auditada.”

FIGURA N° 02

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Elaborado por: Carmen Santillán

Fuente: López, Carlos. (2008): ¿Qué es la Auditoría de Gestión? [en línea], Ecuador, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>, [consulta 18-02-2012]

2.2.3.2 Propósitos de la Auditoría de Gestión

“Medición y comparación de logros.

Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética.

Control Interno Eficaz.

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

Cultura de la Responsabilidad.

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

Mejoramiento de la Planificación.

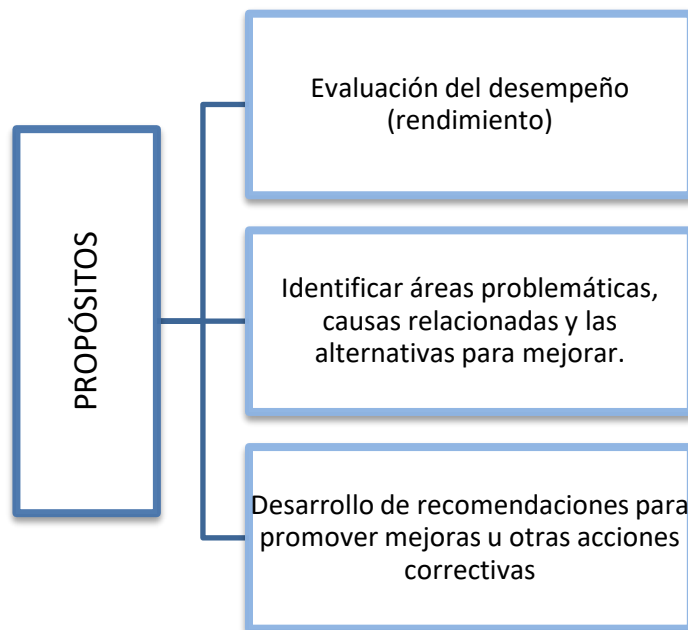
Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

Necesidad de un buen Sistema de Información Integral.

Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.”¹⁰

FIGURA N° 03

PROPÓSITOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Elaborado por: Carmen Santillán

Fuente: Subía Guerra, Jaime. (2007). Curso de Auditoría de Gestión. Loja-Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Audito

¹⁰Peralo. Roberto Gonzalo. *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*. Documento electrónico disponible en : <http://www.monografias.com> Consulta: 2 de abril del 2012

Evaluación del desempeño	Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad y b) otros criterios razonables de evaluación.
Identificación de las oportunidades de mejora	Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, experiencia del auditor en otras fuentes.
Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones Correctivas	Del proceso de auditoría de gestión resultan recomendaciones elaboradas para promover mejoras y acciones correctivas cuya naturaleza y alcance es variable.

2.2.3.3 Beneficios de la Auditoría de Gestión¹¹

La Auditoría de Gestión aporta con los siguientes beneficios:

- a) Facilita una ayuda primordial a la dirección a evaluar de forma relativa independiente los sistemas de organización y administración.
- b) Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa que generalmente pueden suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- c) Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los procedimientos operativos.
- d) Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las empresas.
- e) Favorece la protección de los bienes, frente a terceros.

¹¹Ibidem, Ref. 9

2.2.3.4 Riesgos de Auditoría de Gestión¹²

Al ejecutar la auditoría de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresado en su informe.

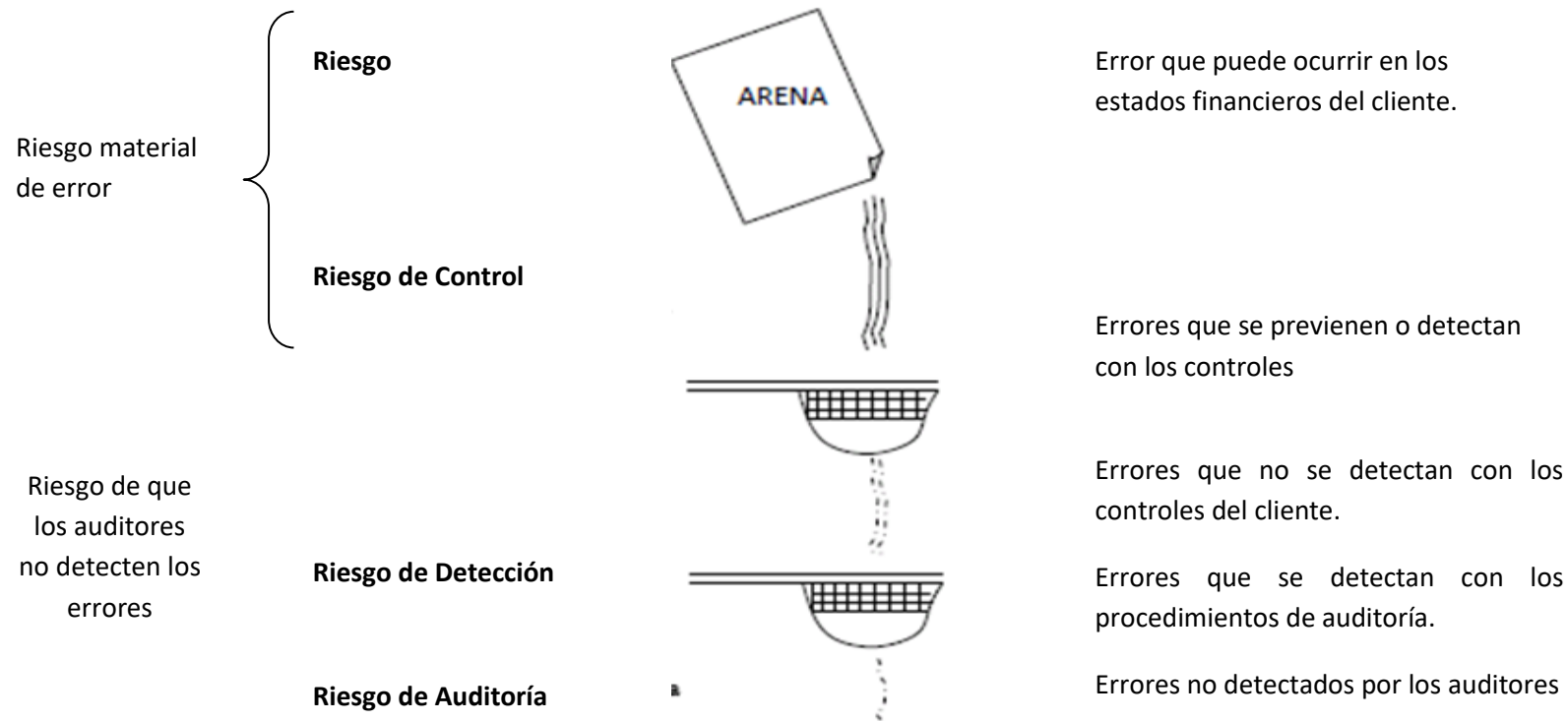
En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta también las tres clases de riesgo:

- ✓ **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- ✓ **Riesgo de control:** De que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.
- ✓ **Riesgo de detección:** Los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

¹²Whittington Ray, O. &Pany, Kurt. (2005): Principios de Auditoría, México D.F., Mc Graw Hill. p. 119 - 121

FIGURA N° 04

ILUSTRACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA



Elaborado por: Carmen Santillán

Fuente: WhittingtonRay, O. &Pany, Kurt. (2005): Principios de Auditoría, México D.F., Mc Graw Hill. p. 121

2.3 ELEMENTOS DE GESTIÓN¹³

Las instituciones tanto públicas como privadas requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión, cuyo diseño e implantación sea de responsabilidad de los administradores en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es, eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, que a continuación se definen:

Eficiencia.- “Es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión.”¹⁴

Economía.- “El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren 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.”¹⁵

Ética.- “Está conformada por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.”¹⁶

Eficacia.- “Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, 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.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia

¹³Ibidem, Ref 12

¹⁴ HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Figueroa. (2000) “La auditoría operativa” Lima. Editorial San Marcos S.A.

¹⁵ Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestion de Empresas y Sociedades del Estado de Argentina

¹⁶ Universidad San Martin de Porras (2009). Manual_Auditoria_de_Gestion

investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

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.”¹⁷

2.4 FUENTES DE MEDICIÓN

2.4.1 Indicadores de gestión

Concepto.- “Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes.

Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Se tienen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden.

¹⁷Ibidem, Ref 4.

Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan.

Por cada aspecto que se está evaluando, es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores.”¹⁸

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, estos indicadores posteriormente son utilizados a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados obtenidos.

Los indicadores de gestión se redactan de la siguiente manera:

1. Agregación más preposición
2. Sustantivo plural (variable)
3. Verbo en participativo pasado (acción)
4. Complemento circunstanciales (tiempo, lugar)”¹⁹

2.4.1.1 Clasificación de los indicadores de gestión

FIGURA N° 05

CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

¹⁸Franklin, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. Editorial McGrawHill, p 94

¹⁹Subía Guerra, Jaime. (2007). Curso de Auditoría de Gestión. Loja-Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, (inédito). p. 4



Elaborado por: Carmen Santillán

Fuente: Jumbo, Diana. & Idrovo, María. "Diseño y Aplicación de Indicadores de Gestión en la Cia. de Economía Mixta LOJAGAS para el año 2006". Directora: Mgs. Graciela Castro. , Biblioteca, 2008.

2.4.1.2 Atributos de los Indicadores de Gestión:²⁰

- Medibles, cuantificables, que permitan ser verificados en su calidad, cantidad y tiempo.
- La calidad está ligada a la efectividad, la eficiencia y la economía.
- Específicos, que correspondan a los objetivos y metas institucionales.
- Programados, en razón de que han sido previstos en la planificación institucional.
- Calificados, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la excelencia.
- Financiados, señalando fuentes de financiamiento con referencia a costos y tiempo.
- Alcanzables, debido al realismo que han sido planificados.

²⁰Ibidem, Ref 12

“Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores

- a. Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- b. Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
- c. Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- d. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- e. Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
- f. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

Niveles de aplicación

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

Indicadores estratégicos

Permiten identificar:

La contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable. Miden el cumplimiento de los objetivos en:

- Actividades
- Programas especiales
- Proyectos organizacionales y de inversión”²¹

²¹ FRANKLIN, Enrique Benjamín. “Auditoría Administrativa”. Editorial McGrawHill, p 94

Indicadores de gestión

“Informan sobre procesos y funciones claves. Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Determinar costos unitarios por áreas y programas
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones

Indicadores de servicio

Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- ✓ Implantar acciones de mejoramiento
- ✓ Elevar la calidad de la atención a clientes

Permiten identificar:

- ✓ El nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio
- ✓ El grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido

Dimensiones a evaluar por medio de indicadores

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones, deben posibilitar la medición de:

Impacto

- Mide el cumplimiento de los objetivos
- Cuantifica valores y efectos en clientes
- Mide el desarrollo de los procesos

Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones

Eficiencia

- Mide costos unitarios y productividad
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo

Calidad

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
- Cuantifica la satisfacción del cliente”²²

Indicadores de Ejecución

“Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoría se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- ✓ Rentabilidad
- ✓ Liquidez
- ✓ Financiamiento
- ✓ Ventas
- ✓ Producción
- ✓ Abastecimiento
- ✓ Fuerza laboral

Indicadores del Proceso Administrativo

²²Ibidem, Ref 17.

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.”²³

2.4.2 Sistema de Control Interno

“Art. 9.- Concepto y elementos del control interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.

Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

Art. 10.- Actividades institucionales.- Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.

²³Ibidem, Ref 17.

Art. 11.- Aplicación del control interno.- Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial. Art. 12.- Tiempos de control.

El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior.

a) Control previo

Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.

b) Control continuo

Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.

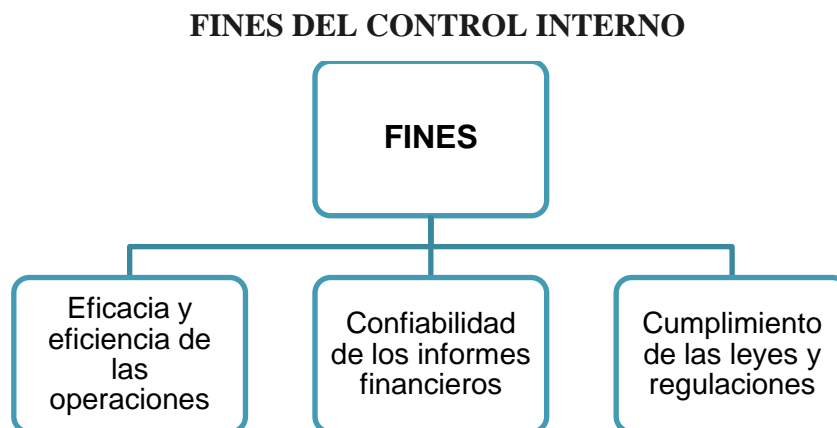
c) Control posterior

La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.”²⁴

²⁴Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2009). Reformas y Reglamento.

2.4.2.1 Fines del Control Interno

FIGURA N° 06



Elaborado por: Carmen Santillán

Fuente: WhittingtonRay, O., Pany, Kurt., Franklin, E. (2005): Auditoría [en línea], Ecuador, disponible en:<http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php/Auditoría>, [consulta 21-01-2012]

2.5 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.5.1 Programa de Auditoría

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

El programa de auditoría o plan de auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios de la auditoría.

En la preparación del programa de auditoría se debe tomar en cuenta:

- ✓ Las Normas de auditoría.
- ✓ Las Técnicas de auditoría.
- ✓ Las experiencias anteriores.
- ✓ Las experiencias de terceros.”²⁵

²⁵ AlatrísticaGironzini, Miguel. (2007): El programa de Auditoría [en línea], México D.F., disponible en: <http://www.geocities.com/miguelalatrística/ELPROGRAMADEAUDITORIA.htm>, [consulta 20-02-2012]

4.5.1.1 Características del Programa de Auditoría.

“Entre las características que debe tener el programa de auditoría, podemos anotar:

- ✓ Debe ser sencillo y comprensivo.
- ✓ Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- ✓ El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- ✓ Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- ✓ El programa debe permitir al auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- ✓ Las sociedades auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.

2.5.1.2 Ventajas del Programa de Auditoría

El programa de auditoría ofrece las siguientes ventajas:

- ✓ Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- ✓ Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- ✓ Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- ✓ Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- ✓ Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- ✓ Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
- ✓ Asegura una adherencia a los Principios y Normas de Auditoría.
- ✓ Respalda con documentos el alcance de la auditoría.

2.5.1.3 Responsabilidad del Programa de Auditoría

La elaboración del programa de auditoría es una responsabilidad del auditor, casi tan importante como el informe de auditoría que emite.”²⁶

²⁶Ibidem, Ref. 17

2.5.1.4 Ventajas de la utilización del Programa de Auditoría

“Disponer de un programa de trabajo al iniciar una auditoría representa una ventaja para su realización, lo cual es posible enriquecer con las vivencias profesionales del auditor administrativo, al margen de alentar su actualización.

Las ventajas de utilizar este documento son, entre otras, las siguientes:

- Representa la guía formal para la realización de la auditoría.
- Impulsa el involucramiento del personal y su participación.
- Permite dar seguimiento a la planeación de la auditoría.
- Establece un lenguaje común entre el equipo de trabajo.
- Facilita la comunicación entre el equipo y el auditado.
- Al existir cambio de personal se eliminan contratiempos con el sucesor.
- Permite la retroalimentación del personal.
- Facilita la verificación de los procedimientos y, en su caso, la adecuación.
- Permite actuar en situaciones imprevistas.
- Detecta variaciones de tiempo, es decir, entre el programado y el real.
- Facilita al supervisor verificar el avance de las actividades con el auditor.
- Permite corroborar la actividad realizada al final de la auditoría.”²⁷

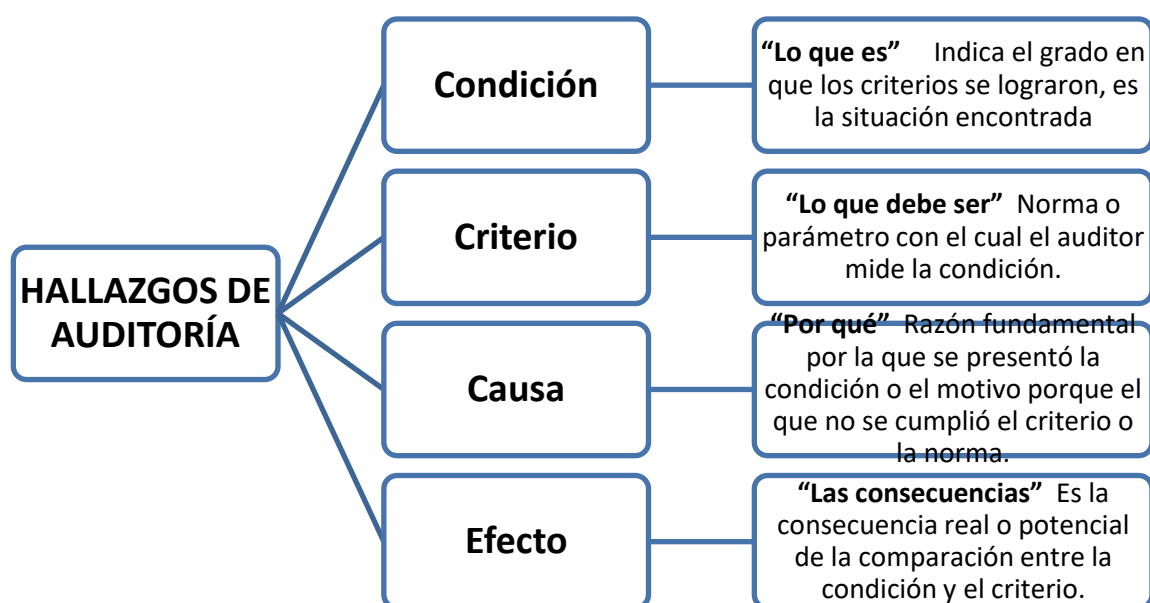
2.5.2 Hallazgos de la Auditoría

Los hallazgos de auditoría reflejan situaciones deficientes y relevantes que se determinan producto de la auditoría y consta de 4 atributos que son:

²⁷Sotomayor, Alfonso Amador, *Auditoría Administrativa*. México: McGraw-Hill, 2008, pag 76

FIGURA N° 07

HALLAZGOS DE AUDITORÍA



Elaborado por: Carmen Santillán

Fuente: Subía Guerra, Jaime. (2007). *Curso de Auditoría de Gestión*. Loja-Ecuador: Escuela de Ciencias Contables

2.5.3 Papeles de Trabajo

“Los papeles de trabajos son documentos preparados por un auditor que le permiten tener informaciones y pruebas de la auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoría y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo.

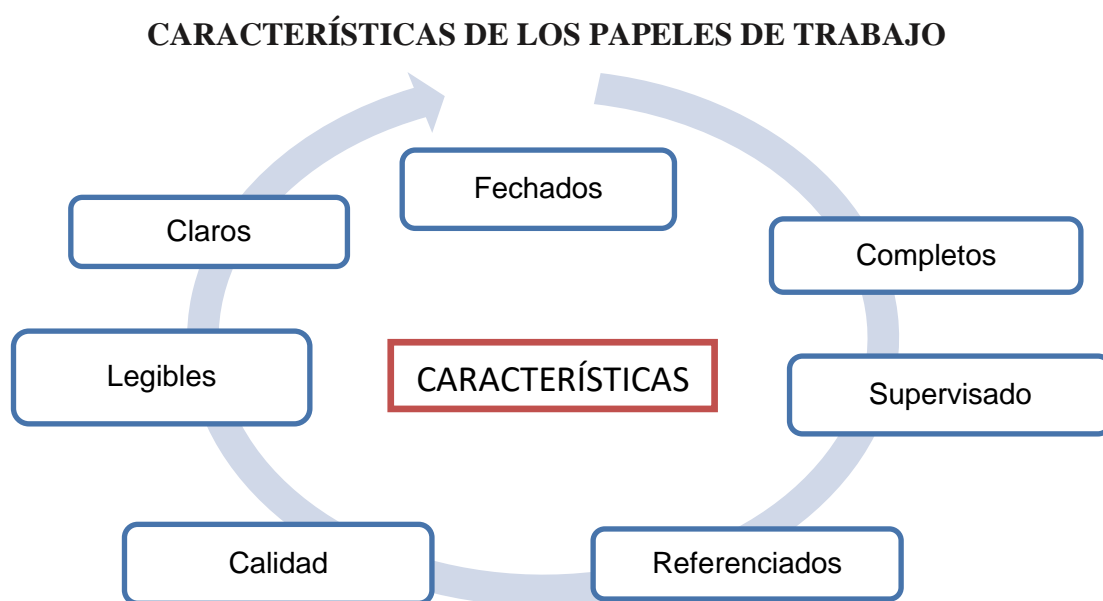
2.5.3.1 Objetivo de los papeles de trabajo

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, 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.”²⁸

2.5.3.2 Características de los papeles de trabajo

FIGURA N° 08



Elaborado por: Carmen Santillán

Fuente: WhittingtonRay, O. &Pany, Kurt. (2005): *Principios de Auditoría*, México D.F., Mc Graw Hill.

2.5.3.3 Marcas de Auditoría²⁹

Las marcas de auditoría conocidas también como: claves de auditoría o tildes son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

²⁸Ibidem, Ref 12

²⁹Ibidem, Ref. 4

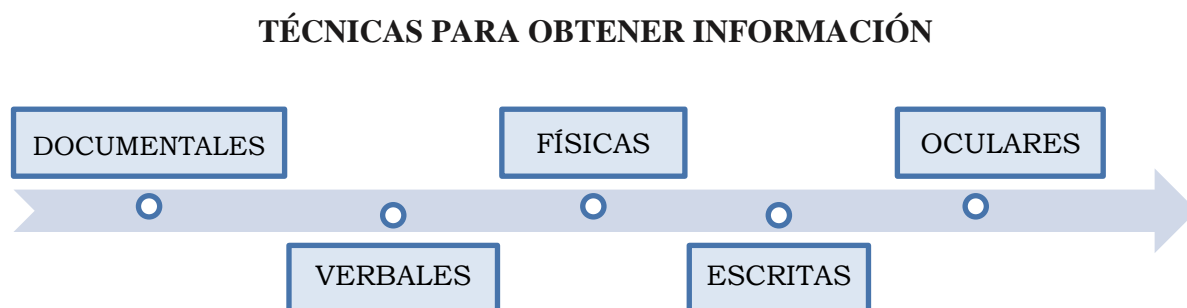
Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, entre las principales marcas de auditoría tenemos

ESQUEMA DE MARCAS DE AUDITORÍA	
MARCA	SIGNIFICADO
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
μ	Corrección realizada
€	Comparado en auxiliar
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
∅	No existe ningún registro
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
S	Totalizado
ã	Conciliado
Co	Circularizado
Y	Inspeccionado

2.5.4 Técnicas para Obtener Información

Los expertos de las ciencias sociales (de las que provienen ya mayoría de las metodologías de investigación en administración), como F. Kerlinger,³⁰ definen la investigación científica como: “El estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre fenómenos.”

FIGURA N° 09



Elaborado por: Carmen Santillán

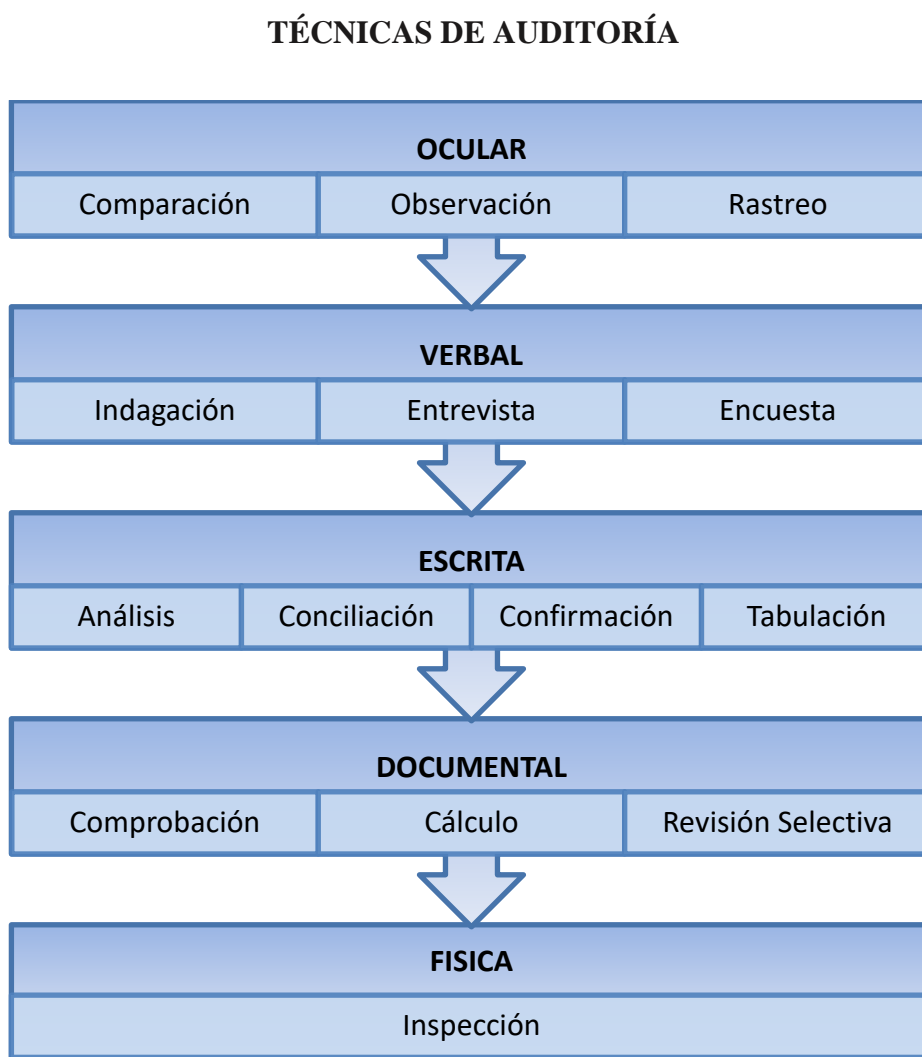
Fuente: Subía Guerra, Jaime. (2007). *Curso de Auditoría de Gestión*. Loja-Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, (inédito). p. 2

³⁰F. Kerlinger (1986), *Foundations of Behavior Research*. Nueva York: Holt, p 10.

2.5.4.1 Técnicas de Auditoría más utilizadas

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

FIGURA N° 10



Elaborado por: Carmen Santillán

Fuente: FRANKLIN, Enrique Benjamín. “Auditoría Administrativa”. Editorial McGrawHill, p 94

Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.”³¹

Entrevista.- “Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes

³¹Ibidem, Ref 4

entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.”³²

Comprobación.- “Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificadora o de respaldo.

Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores.

³²Ibidem, Ref4.

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.”³³

“En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

Síntomas.- Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida.

Intuición.- Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo.

Sospecha.- Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria.

Síntesis.- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole.

Muestreo Estadístico.- Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo.”³⁴

2.5.5 Fuentes para Obtener Información³⁵

Al llevar a cabo una auditoría, el auditor deberá saber que las fuentes de información a utilizar serán los datos que generan los distintos departamentos de una organización y, en

³³Ibidem, Ref 4

³⁴Ibidem, Ref 4.

³⁵RodríguezValencia, Joaquín (2010), *Auditoría Administrativa*. México: Litográfica Ingramex, S.A., pag 260.

ocasiones, información externa a esta. Asimismo, deberá estar consciente de los diversos tipos de evidencias que en la práctica de la auditoría. Es necesario que el auditor decida desde el comienzo de la auditoría que información se va a recopilar de manera directa, con el fin de no retrasar la realización de la auditoría.

2.6 INFORME DE AUDITORÍA

“Al finalizar el examen, el auditor debe presentar un informe por escrito, en el que hará constar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; su opinión profesional o dictamen, cuando fuere posible; y en relación con los aspectos examinados los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión completa del mismo.

El informe de auditoría contendrá:

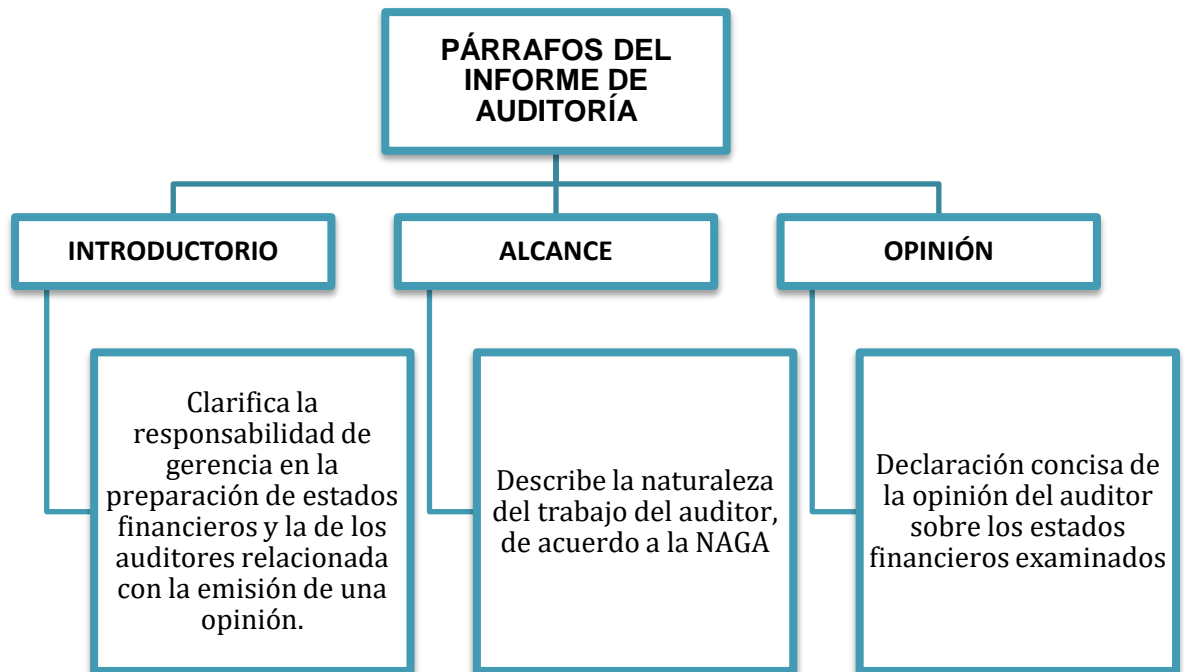
- ✓ Carta de presentación del informe, la misma que contendrá brevemente la naturaleza y alcance del examen y la opinión profesional respecto de los estados financieros examinados, cuando éstos hayan sido examinados.
- ✓ Índice del contenido y guía de las siglas y abreviaciones empleadas en el informe.
- ✓ Estados financieros elaborados por la entidad, cuando se hallen disponibles y hayan sido examinados.
- ✓ Información introductoria respecto al motivo, objetivo, alcance del examen y los antecedentes de la entidad. (base legal, estructura orgánica, objetivos, financiamiento y servidores responsables).
- ✓ Comentarios, conclusiones y recomendaciones presentados por rubros examinados o por naturaleza de los hallazgos.
- ✓ Anexos, cuando sean necesarios.

Cualquier otra información financiera complementaria no cubierta por la opinión profesional (pueden ser estados financieros y otros datos elaborados por el auditor).”³⁶

³⁶Ibidem, Ref 35.

FIGURA N° 11

PÁRRAFOS DEL INFORME DE AUDITORÍA



Elaborado por: Carmen Santillán

Fuente: WhittingtonRay, O. &Pany, Kurt. (2005): *Principios de Auditoría*, México D.F., Mc Graw Hill. p. 35, 605 – 607.

2.7 PRINCIPIOS DEL AUDITOR³⁷

2.7.1 Formación técnica y capacidad profesional:

La auditoría deberá ser realizada por personas con formación técnica y capacidad profesional adecuadas.

2.7.2 Independencia:

Durante su actuación profesional tanto los órganos de control externo como los auditores mantendrán una actitud independiente y una posición de objetividad total, especialmente frente a la propia estructura administrativa.

³⁷Ibidem, Ref 14

2.7.3 Diligencia profesional:

La ejecución de los trabajos y la emisión de los informes se llevarán a cabo con el debido cuidado profesional.

2.7.4 Responsabilidad:

El auditor deberá realizar su trabajo de acuerdo con las normas de auditoría establecidas y será responsable de su informe con las limitaciones al alcance expresadas, en su caso, en el mismo.

2.7.5 Secreto profesional:

Los auditores deberán mantener y garantizar la confidencialidad sobre la información obtenida en el curso de sus actuaciones.

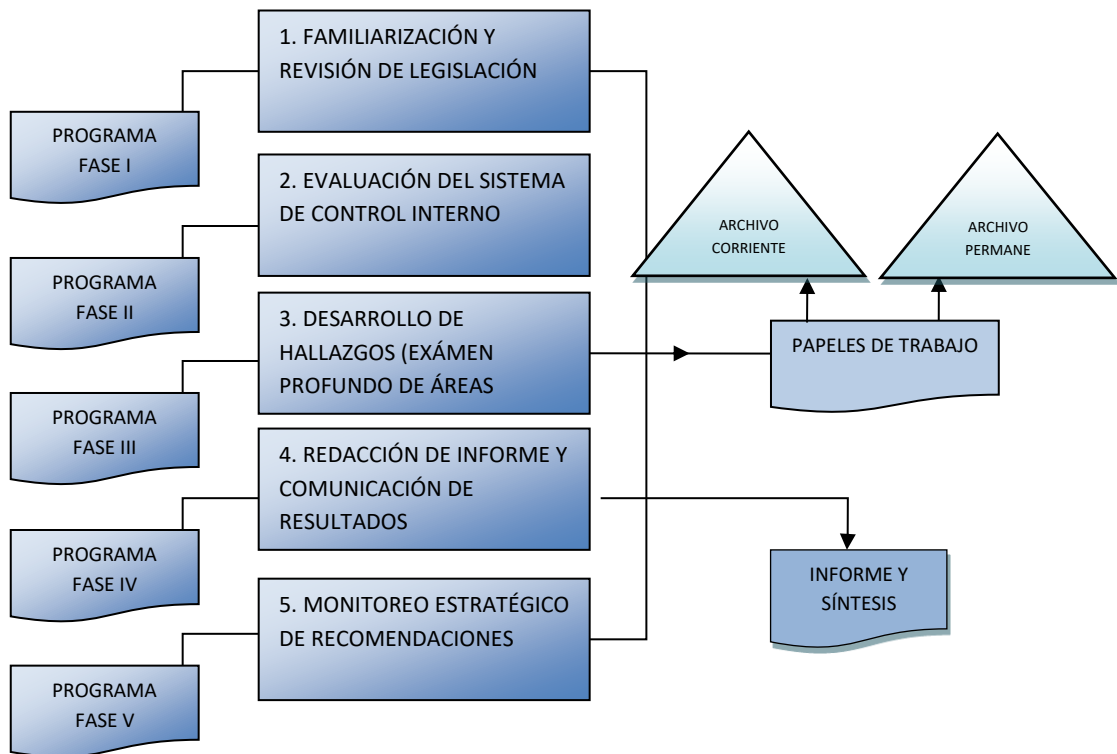
2.8 PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN³⁸

Se propone un sistema de trabajo de cinco fases, porque es más fácil su aplicación. Sin embargo, las fases I y II pueden asociarse con la Planificación, la III con trabajo de campo y las IV y V con comunicación de resultados, para así relacionar con las tres fases tradicionales de la auditoría.

³⁸Maldonado, Milton. (2006). *Auditoría de Gestión* (3era. Ed.). Quito: Producciones Digitales Abya - Yala p. 29

FIGURA N° 12

PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Elaborado por: Carmen Santillán

Fuente: Maldonado, Milton. (2006). *Auditoría de Gestión* (3era. Ed.). Quito: Producciones Digitales Abya - Yala p. 29

2.9 EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA

“El proceso para la ejecución de una auditoría conlleva el desarrollo de cuatro fases fundamentales:

1. Conocimiento preliminar
2. Planificación
3. Ejecución
4. Comunicación de resultados

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

- Visita de observación a la entidad
- Revisión de archivos - Papeles de Trabajo
- Estructura Orgánica y Funcional de la entidad

- Detectar el FODA
- Evaluación estructural del Control Interno
- Definición de Objetivos, Misión, Visión y estrategias de la empresa.
- Dependiendo de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, se podrá identificar los componentes y sub componentes de su estructura organizativa.

FASE II: PLANIFICACIÓN

- Análisis de la información y documentación
- Evaluación del Control Interno por componentes
- Elaboración del Plan y Programas a ejecutarse

Esta fase permite orientar al auditor hacia los objetivos y establecer los pasos a seguir en la presente fase y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

La planificación debe contener con precisión los objetivos específicos y el alcance del trabajo a desarrollar, fundamentada en los programas, procedimientos y responsables de la ejecución del examen.

FASE III: EJECUCIÓN

- Aplicación de programas
- Elaboración de Papeles de Trabajo
- Elaboración de hojas de resumen de hallazgos
- Definición de la estructura del informe.
- Comunicación de resultados parciales.

En esta etapa se ejecuta propiamente la auditoria, pues de desarrollo los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones
- Revisión del Plan de Recomendaciones
- Determinación de Plazos y Responsables”³⁹

³⁹Ibidem, Ref 10.

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En una organización o empresa, la realización de un “diagnóstico situacional” es una herramienta que busca dentro de un proceso de trabajo conocer la situación actual y real de la misma. Es indudable que cuando se requiere conocer la situación actual de una empresa es necesario realizar un análisis FODA, razón por la cual se aplicará en VISET; para este escenario se tomará en cuenta factores externos, los mismos que permitirán conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los diferentes factores como son, económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y ambientales.

De igual manera, se analizarán los factores internos tales como, el Marketing, Talento Humano, Investigación Desarrollo e Innovación y Tecnología, que así mismo como los factores externos nos permitirán conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector interno

El Análisis FODA, que se pretende realizar a la empresa, si lo desea puede utilizarla a su conveniencia como técnica, método o herramienta adecuada de trabajo que permitirá mejorar la calidad laboral de sus colaboradores y en su productividad y/o servicio.

3.2. FACTORES EXTERNOS

A través de los factores externos se identificarán las oportunidades y amenazas a disposición de VISET, que puedan afectar o beneficiar a la empresa, por tratarse de una Auditoría de Gestión a la institución.

3.2.1 FACTORES ECONÓMICOS

OPORTUNIDADES

- El aumento del Salario Mínimo Vital de la Población permite que los clientes externos tengan mayor acceso a los productos que ofrece VISET, dando lugar a la estabilidad y aumento en los ingresos de los flujos por concepto de ventas. (Cuadro Anexo No.01).

- Los parabrisas son productos no sustitutivos, lo cual exige su cambio o reposición inmediata, es decir deben ser cambiados inmediatamente luego de su daño, para que el equipo automotor pueda ser utilizado.
- La globalización provoca cambios en las estructuras económicas y productivas, brindando la oportunidad de extenderse a nuevos mercados, e impulsar el crecimiento y desarrollo económico.
- El índice de precios al consumidor, respecto de los vehículos se ha visto estable, a pesar que en el mes de Enero del 2012 se observa un incremento en un mínimo porcentaje, como se muestra en el Cuadro Anexo # 06, representando así una disminución de los precios respecto de la compra de automotores, y posibilitando la adquisición de los mismos.
- Si bien es cierto, los índices de pobreza corresponden un verificador social, repercute también en el ámbito financiero de VASET, esta variable presenta una considerable disminución según datos del BCE⁴⁰ (Cuadro Anexo # 04), convirtiéndose en una oportunidad, puesto que al mejorar el nivel de vida de los habitantes, la adquisición de automotores y con esto, la reposición de vidriería para los mismos se verá incrementada.
- La inflación se presenta inestable por periodos trimestrales, pero con base en datos históricos, se puede anticipar cierto incremento para los siguientes periodos del año, convirtiéndose en una oportunidad de ingresos, puesto que el incremento de los precios representa mayores entradas por los productos que VASET oferta. (Cuadro Anexo # 02).

AMENAZAS

- La crisis mundial es uno de los factores que ha retrasado el desarrollo económico global de VASET, en donde las necesidades básicas pasan a ser atendidas, dejando a un segundo plano necesidades complementarias como la compra de vehículos, y con ello la posibilidad de una reposición de vidriería del mismo, arremetiendo así en contra de los ingresos de la empresa.

⁴⁰ Banco Central del Ecuador.

- La variación histórica de la inflación, presenta a la empresa una situación de incertidumbre frente al incremento o disminución de precios en el futuro, lo cual dificulta la aplicación de estrategias enfocadas a mejorar el área financiera de la empresa. (Cuadro Anexo # 02).
- El elevado índice de desempleo y subempleo, muestra incrementos considerables, representando un condicionante para el desarrollo económico de la empresa, debido a que la ausencia de ingresos en las familias ecuatorianas imposibilita la adquisición de automotores; y con ellos los productos de reposición. (Cuadro Anexo No. 03).
- La variable destino del préstamo para el hogar, indica que el 24% de prestamistas destinan sus valores al pago de deudas, el 15% a la remodelación de vivienda, el 12% invierte en estudios; dicho indicador presenta una limitación para llegar a cierto segmento de mercado, en donde únicamente el 5.07% destina su crédito a la compra de vehículos, es decir aproximadamente unos 45000 hogares mantienen esta cultura de gasto, el restante se encuentra distribuido en gastos de muebles, viajes y otros. (Cuadro Anexo No.05)
- La competencia también es un factor de amenaza, puesto que es mucho más eficiente, con costos más bajos, mejores insumos, y un mercadeo más efectivo.

3.2.2 FACTORES POLÍTICOS

OPORTUNIDADES

- La existencia de Instituciones Financieras públicas y privadas, brindan la oportunidad de acceder a créditos de financiamiento, tanto para materia prima, como para bienes de capital Industriales.
- La exoneración de ciertos impuestos a la importación de materias primas, necesarias para el procesamiento del vidrio, permitiría disminuir en mínimo porcentaje el costo del producto terminado.
- La presencia de organizaciones empresariales como la Cámara de la Pequeña Industria que brinda oportunidades de asociación, y con ello, de apertura a nuevos mercados.

AMENAZAS

- La Importación de Bienes de Capital Industriales, luego de presentar un incremento considerable hasta inicios del año 2011, ha ido decreciendo hasta fines del mismo año, debido a restricciones por factores políticos y económicos. (Cuadro Anexo # 08).
- El incremento de los sueldos y salarios por parte del gobierno, sin un debido análisis de efectos en la Pequeña Empresa, representa erogaciones que repercuten en la situación económica de VISET, debido a que los recursos económicos son limitados.
- Al no existir un marco legal específico para la Pequeña Empresa, esta se ve limitada al acceso a oportunidades que ofrece el sistema económico, se presenta una ausencia de políticas de gobierno que enfrenten los problemas de este sector.
- Debido a su naturaleza, el sector de la Pequeña Empresa es el primero que recibe los impactos de las crisis económicas y pocas veces se beneficia de los mecanismos de reactivación, no existen incentivos y no hay una política continuada de apoyo a las PYMES
- Las elevadas tasas de interés del sector Financiero, así como los excesivos trámites, dificultan el acceso a los créditos que necesita la Pequeña Empresa, limitando el posible desarrollo económico.

3.2.3. FACTORES SOCIOCULTURALES

OPORTUNIDADES

- La incidencia de la Pequeña Empresa en algunas provincias, constituyendo el 80% de generación de empleo, principalmente en Chimborazo, Cañar y Bolívar, mismas que se encuentran entre las más pobres del país.
- El incremento del parque automotor en la ciudad de Riobamba, representa una oportunidad, ya que significa incremento del mercado potencial. (Cuadro Anexo # 09).

- Respecto del aspecto social, una de las variables de importancia para el presente análisis, es la pobreza, misma que según datos del BCE⁴¹ se ha visto disminuida, esta variación presenta una oportunidad a la empresa de aprovechar nuevos segmentos de mercado, puesto que al mejorar el nivel de vida de los habitantes, la adquisición de automóviles y con estos, las reposiciones de vidriería para los mismos se verá incrementada. (Cuadro Anexo No.04).

AMENAZAS

- El elevado índice de desempleo y subempleo, incide indirectamente en VISET en el sentido de que, al estar situada en una zona rural, con seguridad privada inadecuada, puede ser víctima de la delincuencia. (Cuadro Anexo No. 03).
- La cultura de distribución del dinero recibido por medio de préstamos, nos muestra la distribución que se hace con el mismo, en donde el 24% es destinado al pago de deudas, esta situación indica la cultura de gasto de los ecuatorianos, el alto índice de endeudamiento impide el desarrollo económico del núcleo familiar, dificultando la satisfacción de necesidades como la adquisición de bienes como automóviles y con ello la compra de implementos del automotor. (Cuadro Anexo # 05).
- La necesidad de las personas de compra o renovación de un vehículo por modelos modernos, representa una amenaza, puesto que actualmente VISET, se especializa en la elaboración de parabrisas para modelos antiguos.

3.2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

OPORTUNIDADES

- El avance tecnológico respecto del procesamiento del vidrio se presenta favorable, con enfoques de renovación tecnológica para mejorar su eficiencia y optimizar recursos.
- La tecnología informática, que permite eficiencia en las operaciones, representa una oportunidad para VISET, a efectos de mejorar el control financiero y el flujo de la información para la toma de decisiones.

⁴¹Ibidem 40

- La tecnología con la que se ejecutan procesos en la competencia, representa una oportunidad para aprender y mejorar el proceso de producción de VISET.

AMENAZAS

- La principal amenaza es el costo de la implementación de tecnología en VISET, ya sea respecto de maquinaria o tecnología informática, puesto que los recursos financieros en la Pequeña Empresa son limitados.
- Al momento de adquirir maquinaria extranjera, el costo de instalación y la capacitación a los operarios resulta sumamente costoso, puesto que es necesario contratar un especialista del país de origen de la maquinaria para dicho proceso.
- La tecnología en procesamiento de vidrio que empresas del medio poseen, impide una competencia leal respecto de los precios de los parabrisas, los procesos tecnificados intervienen en el momento de determinar el precio de venta al público, minimizando el porcentaje de participación de VISET en el mercado.

3.2.5 FACTORES MEDIO AMBIENTALES

OPORTUNIDADES

- El compromiso de las empresas de trabajar con Responsabilidad Social Empresarial, corresponde la adopción de políticas y normas de preservación del medio ambiente, que inducen a las organizaciones a contribuir con el cuidado del medio ambiente.
- La Fábrica de Vidrios Templados está ubicada en el Km 3 ½ Vía a Ambato, zona centro del País, por lo que favorece tanto el proceso de producción por el clima, como el proceso de distribución de los productos.

AMENAZAS

- El estado del planeta, en donde los fenómenos naturales son impredecibles debido a la falta de cultura de las personas, respecto del cuidado del medio ambiente, representa una amenaza para la empresa.

- Las continuas erupciones del volcán Tungurahua, pueden incidir en el normal funcionamiento de las operaciones de la fábrica.

3.3 FACTORES INTERNOS

3.3.1 ANÁLISIS MARKETING

FORTALEZAS

- Al tener 16 años en el mercado, VISET se apoya en la publicidad que le generan los clientes satisfechos, la mayoría de clientes actuales han conocido de los productos y servicios de VISET por recomendación de terceros.
- Los canales de distribución propios, en Riobamba y Guayaquil con los que cuenta VISET, constituye un medio para llegar con mayor facilidad a sus clientes, reflejándose en el origen de los ingresos de la empresa. (Cuadro No. 05)
- La variedad de moldes y plantillas permite poner a disposición del cliente, una amplia gama de productos, satisfaciendo necesidades principalmente de vehículos de modelos de años anteriores, difíciles de encontrar en el mercado.
- Los distribuidores que VISET tiene en algunas provincias del país, permite dar a conocer los productos que pone a disposición la fábrica fuera de la provincia.
- El prestigio que se ha hecho acreedor VISET, por sus productos colocados en el mercado y que han generado satisfacción.

DEBILIDADES

- No realiza publicidad en medios de comunicación locales, que permitan difundir los productos y servicios que ofrece VISET.
- No cuenta con personal calificado para todo el proceso de Ventas, por lo que carece de la aplicación de estrategias de comercialización.

CARENCIAS

- Personal calificado para el proceso de Ventas.
- Plan de Ventas.
- Manual de procedimientos de Ventas.

3.3.2. ANÁLISIS TALENTO HUMANO

FORTALEZAS

- Existe un adecuado nivel de comunicación interna entre colaboradores y el nivel directivo de VISET, lo que asegura la voluntad de los mismos al momento de la implementación de una planificación para el bienestar y crecimiento de la empresa.
- La Experiencia de la dirección en la gestión de la fábrica de parabrisas, es reconocida por los colaboradores de VISET, pues ha llevado adelante la empresa durante 16 años aproximadamente.
- Los colaboradores de VISET están conformes con el reconocimiento por el trabajo realizado, tanto en sentido económico como social.

DEBILIDADES

- Las personas que ingresan a la empresa, lo hacen sin previa selección, únicamente por recomendaciones de terceros, por lo que esta debe capacitarlos, sobre todo en lo referente al área operativa, invirtiendo recursos.
- El control interno, sobre todo de los inventarios y control de calidad es deficiente, por lo que se presentan excesivos desperdicios de materia prima, durante el proceso de fabricación de los parabrisas.
- No se aplica ninguna política de Seguridad Industrial en el área operativa, que permita cuidar la integridad física de los colaboradores, puesto que en ocasiones ya se han presentado accidentes, debido al riesgo del manejo de algunas máquinas.

3.3.3. ANÁLISIS INVESTIGACIÓN + DESARROLLO + INNOVACIÓN.

FORTALEZAS

- VISET está al tanto del avance tecnológico respecto del procesamiento del vidrio, debido a que la dirección asiste a la feria internacional del vidrio en Alemania, en donde han hecho importantes adquisiciones de maquinaria.
- La empresa mantiene contacto con proveedores de Alemania, en caso de implementación de tecnología y capacitación de los colaboradores.

DEBILIDADES

- Se encontró que la empresa limita el desarrollo administrativo y financiero, debido a la falta de herramientas administrativas y maquinaria actualizada, repercutiendo incluso en el proceso de normalización de los productos por el INEN.
- No se ha actualizado respecto de modelos y plantillas de parabrisas de modelos de años actuales.

CARENCIAS

- Herramientas administrativas de apoyo para el desarrollo económico-financiero.
- Innovación en desarrollo tecnológico.
- Inversión en maquinaria tecnológica.

3.3.4. TECNOLOGÍA

FORTALEZAS

- La asistencia de la gerencia a la Feria Internacional del Vidrio en Alemania, por lo que se encuentra actualizado respecto del avance tecnológico en el procesamiento del vidrio.
- La preparación profesional de la gerencia en Ingeniería Mecánica ha permitido fabricar maquinaria para el proceso, en la misma empresa, permitiendo optimizar considerables recursos.

DEBILIDADES

- El desarrollo tecnológico se ha visto limitado debido a la carencia de políticas de inversión en tecnología para el procesamiento del vidrio.
- VASET no cuenta con tecnología informática, que permite eficiencia en las operaciones, lo cual ha impedido mejorar el control financiero y el flujo de la información para la toma de decisiones.
- La tecnología de VASET, en lo que respecta a maquinaria para procesar el vidrio, no está al nivel de la tecnología con la que cuenta la competencia

CARENCIAS

- Plan de inversión en Tecnología.
- Carencia de Tecnología Informática.

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO DE VISET

4.1. Fases de la Auditoría

4.1.1. Fase I

PROGRAMA DE AUDITORÍA								
OBJETIVO: Obtener un conocimiento integral de “Fábrica de Vidrio Templado VISET” y de su estructura organizacional con el propósito de tomar el camino de la auditoría de gestión.								
N	PROCEDIMIENTO	REF. PT	RESP.	FECHA				
1	Realice una carta al gerente, con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente.	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">FASE I</td> <td style="padding: 2px;">CARTA GERENTE</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">DO</td> <td style="padding: 2px;">1</td> </tr> </table>	FASE I	CARTA GERENTE	DO	1	C.L.S.B.	2012/08/10
FASE I	CARTA GERENTE							
DO	1							
2	Realice una entrevista al gerente general, para dar a conocer la conformación del equipo de auditoría y obtener la información necesaria.	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">FASE I</td> <td style="padding: 2px;">ENTR GERENTE</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">DO</td> <td style="padding: 2px;">2</td> </tr> </table>	FASE I	ENTR GERENTE	DO	2	C.L.S.B.	2012/08/10
FASE I	ENTR GERENTE							
DO	2							
3	Efectúe una visita a las instalaciones de la empresa del cual se generará un papel de trabajo, con el fin de obtener pistas de auditoría.	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">FASE I</td> <td style="padding: 2px;">VISITA PRELIM</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">DO</td> <td style="padding: 2px;">3</td> </tr> </table>	FASE I	VISITA PRELIM	DO	3	C.L.S.B.	2012/08/16
FASE I	VISITA PRELIM							
DO	3							
4	Realice una revisión de los papeles de trabajo efectuadas por auditorías anteriores para determinar si es necesario actualizarlo o seguir utilizando los mismos documentos.	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">FASE I</td> <td style="padding: 2px;">P/T AUD. ANTERIOR</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">DO</td> <td style="padding: 2px;">4</td> </tr> </table>	FASE I	P/T AUD. ANTERIOR	DO	4	C.L.S.B.	2012/08/20
FASE I	P/T AUD. ANTERIOR							
DO	4							
	Obtenga la Planificación		C.L.S.B.	2012/08/23				

5	Estratégica con el fin de conocer los diferentes objetivos, departamentos, estrategias de la empresa.	<table border="1"> <tr> <td>FASE 1</td> <td>PLANIFIC ESTRATEG</td> </tr> <tr> <td>DO</td> <td>5</td> </tr> </table>	FASE 1	PLANIFIC ESTRATEG	DO	5		
FASE 1	PLANIFIC ESTRATEG							
DO	5							
6	Verifique la existencia de indicadores de gestión con el propósito de medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación estratégica.	<table border="1"> <tr> <td>FASE 1</td> <td>INDIC GESTI ON</td> </tr> <tr> <td>DO</td> <td>6</td> </tr> </table>	FASE 1	INDIC GESTI ON	DO	6	C.L.S.B.	2012/08/30
FASE 1	INDIC GESTI ON							
DO	6							
7	Verifique si la empresa posee un análisis FODA para obtener información que nos orienten a la realización de nuestro trabajo.	<table border="1"> <tr> <td>FASE 1</td> <td>ANAÑISIS FODA</td> </tr> <tr> <td>DO</td> <td>7</td> </tr> </table>	FASE 1	ANAÑISIS FODA	DO	7	C.L.S.B.	2012/09/01
FASE 1	ANAÑISIS FODA							
DO	7							
8	Solicite la base legal de la empresa para conocer como está conformada la misma, como son: LRTI, Manual de Funciones, Plan Estratégico y demás disposiciones existentes.	<table border="1"> <tr> <td>FASE 1</td> <td>B. LEGAL M. FUNC</td> </tr> <tr> <td>DO</td> <td>8</td> </tr> </table>	FASE 1	B. LEGAL M. FUNC	DO	8	C.L.S.B.	2012/09/06
FASE 1	B. LEGAL M. FUNC							
DO	8							
9	Efectúe una revisión de la estructura orgánica de la empresa para conocer los diferentes procesos y los departamentos que tiene.	<table border="1"> <tr> <td>FASE 1</td> <td>ESTRUCT. ORG Y FUN</td> </tr> <tr> <td>DO</td> <td>9</td> </tr> </table>	FASE 1	ESTRUCT. ORG Y FUN	DO	9	C.L.S.B.	2012/09/06
FASE 1	ESTRUCT. ORG Y FUN							
DO	9							
10	Elabore y aplique un cuestionario de control interno con el fin de evaluar su estructura.	<table border="1"> <tr> <td>FASE 1</td> <td>CUESTIO NAR CI</td> </tr> <tr> <td>DO</td> <td>10</td> </tr> </table>	FASE 1	CUESTIO NAR CI	DO	10	C.L.S.B.	2012/09/08
FASE 1	CUESTIO NAR CI							
DO	10							
11	Elabore el informe correspondiente.	<table border="1"> <tr> <td>FASE 1</td> <td>INF. DIAGN. GENERAL</td> </tr> <tr> <td>DO</td> <td>11</td> </tr> </table>	FASE 1	INF. DIAGN. GENERAL	DO	11	C.L.S.B.	2012/09/20
FASE 1	INF. DIAGN. GENERAL							
DO	11							

FASE I	CARTA GERENTE
A	I

Riobamba, 05 de Abril del2012

Señor.

Rodrigo Valdivieso

GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA INDUSTRIAL *VISET*

Presente,

De mi consideración:

Reciba un atento y especial saludo, a la vez desearle éxitos en las funciones que usted muy acertadamente dirige, el motivo del presente es para solicitarle de la manera más comedida se me permita poder realizar mi trabajo de graduación (TESIS) en esta Institución tan importante dentro del comercio Regional.

El tema de mi trabajo de graduación sería:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA INDUSTRIAL VISET (VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADO) CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO ENERO – DICIEMBRE 2011”.

Esperando poder contar con una respuesta favorable a mi solicitud me suscribo.

Atentamente,

Leonor Santillán B.

EGRESADA DE INGENIERÍA FINANCIERA

ELABORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-08-

FASE 1	ENTREVISTA GERENTE
B	1/1

AGENDA PARA LA ENTREVISTA CON EL GERENTE

FÁBRICA DE VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADO VISET

HORA: 09:00 AM

FECHA: 2012/08/10

PRÓPOSITO DE NUESTRO TRABAJO

- Dar a conocer los integrantes que conforman el equipo de trabajo.
- Revisar y evaluar el rendimiento de los métodos, controles, planes y procedimientos generales.
- Solicitar autorización al Gerente para realizar una visita previa a la empresa.

A: EQUIPO DE TRABAJO

TUTOR: Ing. Fernando Veloz

MIEMBRO: Ing. Víctor Albán

ASPIRANTE: Leonor Santillán

B: SOLICITAR INFORMACIÓN GENERAL QUE CONTENGA

- ¿Qué tipo de empresa es?
- ¿Cuál es la visión, misión y objetivos?
- ¿Cuál es la actividad a la que se dedica la empresa?
- ¿Cuáles son los niveles de la organización?
- ¿Definir cuáles son los funcionarios principales?
- ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
- ¿Cuáles son sus principales clientes?
- ¿Se ha realizado auditorías de gestión en períodos pasados?

ELABORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-08-10

FASE I	VISITA PRELIMINAR
C	1/2

VISITA PRELIMINAR

FÁBRICA DE VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS VISET

HORA: 10:00 AM

FECHA: 2012/08/16

¿Qué tipo de empresa es?

Nombre: *VISET “Vidrios de Seguridad Templados”*

Registro Único de Contribuyente: 1704951407001

Tipo de Contribuyente: Persona Natural

Actividad Económica Principal: Venta al por mayor y menor de vidrio.

Sector: Privado

Representante: Sr. Segundo Rodrigo Valdivieso Sánchez

Dirección: Panamericana Norte, km 3 ½ vía Ambato, Barrio El Carmen en la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo

Dirección Electrónica: viset@hotmail.com

Teléfono: 032607583

¿Cuál es la visión y misión de VISET?

No hay ningún registro.

¿Cuál es la actividad a la que se dedica la empresa?

Los siguientes son los productos que VISET ofrece al mercado, es acuerdo al tipo de vidrio para procesar; es decir, los vidrios planos, curvos, claros y de colores

¿Cuáles son los niveles de la organización?

No hay ningún registro.

¿Definir cuáles son los funcionarios principales?

Rodrigo Valdivieso Gerente Propietario

¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?

VISET es una fábrica que da empleo a 35 colaboradores en el área operativa y 5 en la administrativa.

ELABORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-08-16

FASE I	VISITA PRELIMINAR
C	2/2

¿Cuáles son sus principales clientes?

En la ciudad de Riobamba y Guayaquil a través de su propia distribuidora, en las demás ciudades cuenta con distribuidores o intermediarios.

La distribución de las ventas de VISET básicamente se realizan en cuatro provincias, la mayor cantidad de las ventas se presentan en Guayas (48%), por otro lado, en Chimborazo se presenta el 11% de ventas, pese a que la fábrica se encuentra en esta provincia; esto se debe a factores del entorno como el crecimiento del parque automotor, la presencia de una distribuidora en la ciudad de Guayaquil

¿Se ha realizado auditorías de gestión en períodos pasados?

No hay ningún registro.

ELABORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-08-16

FASE I	P/T AUD. ANTERIOR
D	1/1

REVISIÓN AUDITORÍAS ANTERIORES
FÁBRICA DE VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS VISET

HORA: 09:30 AM

FECHA: 2012/08/20

∅ No se tiene información de Auditorías realizadas anteriormente, nunca se ha realizado alguna.

ELABORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-08-20

FASE I	PLANIF ESTRATEGICA
E	1/1

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
FÁBRICA DE VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS VISET

HORA: 10:45 AM

FECHA: 2012/08/23

∅ No se tiene información de la Planificación Estratégica, no existe ningún registro.

ELBORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-08-20

FASE I	INDICADORES GESTION
F	1/1

INDICADORES DE GESTIÓN

FÁBRICA DE VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS VISET

HORA: 09:00 AM

FECHA: 2012/08/30

∅ No se tiene información de Indicadores de Gestión, no existe ningún registro.

ELBORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-08-20

FASE I	ANALISIS FODA
G	1/1

ANÁLISIS F.O.D.A.

FÁBRICA DE VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS VISET

HORA: 08:30 AM

FECHA: 2012/09/01

∅ No se tiene información del Análisis F.OD.A., no existe ningún registro.

ELBORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-08-30

FASE I	B. LEGAL M.FUNCIONES
H	1/4

BASE LEGAL

FÁBRICA DE VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS VISET

HORA: 09:30 AM

FECHA: 2012/09/06

¿QUÉ TIPO DE EMPRESA VISET?

La VISET es un negocio de tipo privado representado en la persona del Ing. Rodrigo Valdivieso (**nombre comercial** VISET “*Vidrios de Seguridad Templados*”), legalmente constituida, es una institución que realiza operaciones de producción y comercio, establecida en el territorio nacional y sujeta a la Ley de Régimen Tributario Interno y cuyo objeto es la comercialización de productos como: parabrisas delanteros, parabrisas posteriores, ventanas, ventoleras.

Esta institución podrá desarrollar otras actividades afines o complementarias con el giro normal de su negocio.

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA. ¿ESTÁ SUJETO A DISPOSICIONES LEGALES?

La denominación de VISET está sujeta a disposiciones legales por lo que se puede usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos propios de su actividad.

¿SE ENCUENTRA LA EMPRESA LEGALMENTE CONSTITUIDA?

VISET representada por el Ing. Rodrigo Valdivieso se constituyó mediante escritura pública, fue inscrita en el Registro Mercantil. La institución tiene existencia legal desde el momento de dicha inscripción.

¿CUÁLES SON LAS FORMAS DEL AUMENTO DEL CAPITAL SOCIAL DE LA FÁBRICA?

- Los recursos para el aumento de capital podrán provenir:

ELABORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-09-06

FASE I	B. LEGAL M.FUNCIONES
H	2/4

- De nuevos aportes en efectivo;
- Del excedente de la reserva legal;
- De las utilidades no distribuidas;
- De la capitalización de cuentas de reserva, siempre que estuvieren destinadas a este fin; y,
- De la capitalización de las reservas formadas por la aplicación de sistemas de corrección de los estados financieros; siempre y cuando se capitalice en numerario una cantidad igual.
- Los recursos para el pago de capital no podrán provenir de préstamos u otro tipo de financiamiento directo o indirecto concedidos por la propia empresa.

¿CUÁLES SON LAS RESPONSABILIDADES, OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS FUNDADORES?

Para la designación de administradores, funcionarios y empleados de quienes integran la fábrica, así como cualquier cambio que se haga con dichas dignidades, deben sujetarse a lo dispuesto en la Ley.

El propietario es responsable solidaria e ilimitadamente frente a terceros, por las obligaciones que contrajera para constituir la institución, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la institución.

¿EXISTE ESTABLECIDO UN SUELDO PARA EL GERENTE PROPIETARIO?

Si se ha establecido un sueldo para el Gerente lo cuál de alguna forma es beneficioso y que se comienza a estructurar como un negocio con proyección, y no simplemente como cualquier negocio en el cuál se hace lo que se quiere con el dinero y se mezcla lo personal con lo del giro del negocio.

¿BAJO QUE BASE LEGAL SE ENCUENTRA REGIDA LA FÁBRICA VISET?

VISET se encuentra regida bajo las siguientes normativas:

ELABORAD O POR:	FECHA
L.S.	2012-09-06

FASE I	B. LEGAL M.FUNCIONES
H	3/4

Constitución Política de la República del Ecuador.

Código de Trabajo.- Es un convenio o acuerdo de voluntades, creador de obligaciones, celebrado entre una persona natural (el trabajador) y una persona natural o jurídica (el empleador), para que el trabajador preste determinados servicios personales, bajo la continuada subordinación del empleador, a cambio de una remuneración.

Servicio de Rentas Internas (SRI).- El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Ley General del IESS.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

Código Civil.- El código civil es un conjunto ordenado, sistematizado y unitario de normas de derecho privado. Se trata, por lo tanto, de las normas que regulan las relaciones civiles de las personas físicas y jurídicas, sean privadas o públicas (en este último caso, cuando las personas actúan como particulares).

Código Tributario.- Conjunto de normas jurídicas que regula las relaciones jurídicas - tributarias entre el estado y los contribuyentes.

ELABORAD O POR:	FECHA
L.S.	2012-09-06

FASE I	B. LEGAL M.FUNCIONES
H	4/4

Código Penal.- En el caso del código penal, se trata del conjunto unitario y sistematizado de las normas jurídicas punitivas de un Estado. Abarca, por lo tanto, las leyes que son aplicables desde el punto de vista penal.

Código de Comercio.- Los códigos de comercio surgieron con la ilustración para ordenar la actividad comercial. El desarrollo del comercio ha generado que, en la actualidad, el derecho mercantil se encuentre regulado tanto por el código de comercio como por otras leyes especiales a través de un proceso descodificador. El código de comercio forma parte del derecho privado, en su rama dedicada a las relaciones mercantiles. Las normas pretenden adaptarse a la dinámica de las relaciones económico.

Ordenanzas y Reglamentos Municipales.- Es aquel título, documento o despacho, librado por autoridad competente, que permite el desempeño de un empleo, el ejercicio de una profesión o el disfrute de un privilegio.

Disposiciones del Cuerpo de Bomberos.- Instrucciones que dispone el Cuerpo de Bomberos para evitar riesgos que causen posibles destrozos en los locales comerciales y viviendas.

ELABORAD O POR:	FECHA
L.S.	2012-09-06

FASE I	P/T AUD. ANTERIOR
D	I/I

ESTRUCTURA ORGÁNICA
FÁBRICA DE VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS VISET

HORA: 10:00 AM

FECHA: 2012/09/06

∅ No se tiene información de la Estructura Orgánica, no existe ningún registro.

ELBORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-09-06

FASE I	P/T AUD. ANTERIOR
D	1/1

FÁBRICA DE VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS VISET

INFORME DE DIAGNÓSTICO GENERAL

Señor

Ing. Rodrigo Valdivieso

GERENTE DE VISET

Una vez realizada la visita previa a la entidad y luego de haber entrevistado a los principales de la misma se obtuvo información relevante que al investigador le sirvió para conocer el entorno de VISET.

Con estos antecedentes se emite el siguiente informe con la descripción de VISET y recomendaciones propuestas por el investigador para solucionar las deficiencias encontradas.

DATOS GENERALES DE VISET

VISET nació como un negocio de una persona natural de capital Ecuatoriano, con el objeto de desarrollar las actividades de producción y comercialización de productos de vidrio.

El lugar de trabajo dependerá del área a la que el empleado pertenezca siendo sus instalaciones Panamericana Norte, km 3 ½ vía Ambato, Barrio El Carmen-Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo.

ELBORADO POR:	FECHA
L.S.	2012-09-06

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Las deficiencias y recomendaciones determinadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Carece de una planificación estratégica íntegra.
- Nunca se ha realizado auditorías de ningún tipo.

RECOMENDACIÓN

- Realizar el estudio, diseño e implementación por lo menos de las principales directrices dentro de la fábrica.
- Contratar algún profesional que pueda realizar auditorías, servirá como herramienta de toma de decisiones.

Riobamba, 06 de Septiembre del 2012

Atentamente,

Leonor Santillán

EGRESADA DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA

4.1.2. Fase II

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Riobamba, 05 de Abril del 2012.

Atención:

Sr. Gerente de VISET

Se realizará el estudio y evaluación del Control Interno existente, con diversos procedimientos de Auditoría, basados en los Cuestionarios de Control Interno.

El objeto del análisis es evaluar el desempeño del proceso administrativo y si VISET ha logrado cumplir con sus objetivos, mediante el diseño de las estrategias más importantes para lograr un resultado exitoso, respecto de las potenciales áreas críticas detectadas y proponer mejoras al Gerente General para que tome las acciones correctivas necesarias.

El examen a realizar estará enfocado a los componentes del proceso administrativo y elementos que lo complementan, adicionalmente evaluación de la Gestión a través de indicadores.

El equipo de Auditoría está conformado de la siguiente manera:

AUDITOR GERENTE Ing. Fernando Veloz

AUDITOR SUPERVISOR Ing. Víctor Albán

AUDITOR JÚNIOR Srta. Leonor Santillán

El equipo de auditoría antes mencionado realizará las diversas funciones inmersas en el presente examen de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y aptitudes.

El trabajo se realizará en un plazo determinado de 90 días, laborando 16 horas semanales.

Atentamente,

Leonor Santillán

EGRESADA DE INGENIERÍA FINANCIERA

4.1.3. Fase III Evaluación del Control Interno (Mediante Método COSO)

Los presentes Cuestionarios de Control Interno se aplicarán en VISET, los mismos que propenderán ayudar a determinar en qué situación se encuentra la Fábrica antes mencionada.

Ambiente de Control

El primero de los cuestionarios corresponde al ambiente de control, acorde con la definición de primer componente del sistema de control interno bajo el enfoque adoptado. Tal como podrá observarse existen una serie de factores claves que se reiteran a lo largo de todos los aspectos tratados y que deben considerarse en la evaluación. Estos son:

- ✓ Que el procedimiento exista.
- ✓ Que haya sido apropiadamente notificado.
- ✓ Que sea conocido.
- ✓ Que sea adecuadamente comprendido.
- ✓ Que exista evidencia que se aplica.

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	1/25

AMBIENTE DE CONTROL

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE : Ambiente de Control
ALCANCE : Valores de Integridad y Ética
FECHA : 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la organización establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?		0		0	Viset no tiene un código de conducta y no hay fortalecimiento de los valores éticos.
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?		0		0	
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores éticos y de conducta?		0		0	Nadie se encarga de socializar valores éticos.
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	1		1		Los empleados le tienen un gran aprecio al gerente por su trato
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?		0		0	No hay ningún tipo de multas para este tipo de incumplimiento.
TOTAL		1		1		2

$$CP = \frac{CT}{CP} CP = \frac{2}{10} CP = 20\%$$

Confianza = 20%

Riesgo = 80%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	2/25

ENTIDAD: VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE: Ambiente de Control
ALCANCE: Compromisos con la competencia
FECHA: 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en la empresa y nivel de habilidad y conocimiento que se requiere en cada área de la entidad.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	1		1		No existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos, solamente de manera informal.
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	1			0	En el Área Administrativa si se analizan, pero en el caso de los obreros no.
3	¿La empresa se preocupa por su formación profesional?	1			0	En el caso de personal de Administración
4	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	1		1		Si, pues hay precedentes de asensos por ello.
5	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	1			0	
6	¿Existe un Plan de Capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		0		0	No hay ningún Plan de Capacitación para superar a la competencia.
7	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?		0		0	No existe una evaluación periódica del desempeño.
TOTAL		5		2		7

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{7}{14} = 50\%$$

Confianza = 50%

Riesgo = 50%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	3/25

ENTIDAD: VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE: Ambiente de Control
ALCANCE: Filosofía de la Gerencia y su estilo operativo
FECHA: 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si los factores más relevantes en la entidad son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, principios y criterios contables, entre otros.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	1		1		
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?		0		0	La Gerencia acapara la totalidad de las responsabilidades y decisiones.
3	¿Se da rotación de personal en las funciones operativas, de contabilidad, proceso de datos?		0		0	No se da rotación de personal en ninguna área.
4	¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	1		1		
5	¿La información financiera la mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?	1		1		
6	¿Está de acuerdo con la información contable en el contenido?	1			0	Existen desacuerdos con respecto al contenido de la información contable.
7	¿Está de acuerdo con la información contable en la forma?	1			0	
8	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión?	1		1		
TOTAL		6		5		11

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{16} = 69\%$$

Confianza = 69%

Riesgo = 31%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	4/25

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: : VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE: : Ambiente de Control
ALCANCE: : Estructura Organizacional
FECHA: : 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?		0		0	No existe una estructura organizacional.
2	¿Es consistente con la Misión y función definida en el instrumento de creación de la organización?		0		0	No existe la Misión definida en la Fábrica.
3	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?		0		0	
4	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?		0	1		No hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión.
5	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1		1		
6	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?		0		0	No existe organigrama estructural en Viset
7	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?		0		0	La administración no ha definido una estructura organizativa en base a procedimientos de control.
8	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?		0		0	
	TOTAL	1		2		3

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{3}{16} = 19\%$$

Confianza = 19%

Riesgo = 81%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	5/25

ENTIDAD: : VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE: : Ambiente de Control
ALCANCE: : Asignación de autoridad y responsabilidad
FECHA: : 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión, y, si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal es clave?		0		0	
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		1		
3	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la entidad?		0		0	
4	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?	1		1		
5	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada a los jefes departamentales?	1		1		
6	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?		0		0	
7	¿Existe delegación de funciones?		0		0	
8	¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?		0		0	La mayor parte de los colaboradores ingresan por recomendación de terceros.
TOTAL		3		3		6

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{16} = 37,5\%$$

Confianza = 37,5%

Riesgo = 62,5%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	6/25

ENTIDAD: VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE: Ambiente de Control
ALCANCE: Políticas y prácticas del Talento Humano
FECHA: 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y que sean competentes dentro de los planes que tiene la empresa.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen procedimientos claros para la selección (se convoca a concurso), promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?		0		0	
2	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?		0		0	
3	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?		0		0	No hay selección de personal
4	¿Y los de promoción de personal?		0		0	
5	¿Se desarrollan pruebas tendientes a verificar las capacidades esgrimidas de los participantes?		0		0	
6	¿Se consideran efectos la integridad y el apego a valores éticos?	1		1		
7	¿Se verifican los antecedentes judiciales de los postulantes, previos a su ingreso?	1		1		
8	¿Son conocidos por todos los integrantes de la organización los criterios de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones?		0		0	No hay publicación de información en cuanto a ascensos o incremento en remuneraciones.
9	¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener	1		1		

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	7/25

	actualizada la estructura?				
10	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los niveles directivos/gerenciales?	1		1	
11	¿Se observa mucho personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?		0	1	Los obreros normalmente realizan jornadas extraordinarias.
12	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		0		0
	TOTAL	4		5	9

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{24} = 37,5\%$$

Confianza = 37,5%

Riesgo = 62,5%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

Evaluación de Riesgos

La estructura de análisis de esta sección responde a una serie de factores claves que responden a las siguientes reglas:

- Que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos,
- Que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales,
- Que hayan sido oportuna y debidamente comunicados,
- Que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, y
- Que se los haya clasificado de acuerdo a su relevancia y probabilidad de ocurrencia

EVALUACIÓN DE RIESGOS

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	8/25

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS

COMPONENTE : Evaluación de Riesgos

ALCANCE : Objetivos

FECHA : 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la entidad tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la valoración de riesgos, se constituye en un prerrequisito para hacer posible el control

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?		0		0	Viset no posee objetivos ni metas definidos.
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?		0		0	
3	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?		0		0	No hay comunicación de objetivos.
4	¿Los objetivos operativos/actividades definidas están adecuadamente relacionados con los objetivos generales de la entidad?		0		0	
5	¿La definición de objetivos incluye la definición de las herramientas de medición (indicadores), y las metas de producción a alcanzar?		0		0	
06	¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas físicas (cantidades de productos distribuidos en un tiempo determinado)?		0		0	
7	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		0		0	
8	¿Se han definido los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?	1		1		
9	¿Existe un plan de acción de estrategia anual?		0		0	La empresa no tiene plan de estrategias

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	9/25

10	¿La entidad tiene establecidos objetivos de información financiera y de cumplimiento?		0		0	
11	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	1		1		
12	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1		
13	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	1		1		Empíricamente cuando el Gerente observa que las Disposiciones no se acatan, toma acciones correctivas.
TOTAL		4		4		8

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{26} = 31\%$$

Confianza = 31%

Riesgo = 69%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	10/25

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Riesgos

FECHA: 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar los riesgos en un proceso interactivo, la administración debe centrar los riesgos en todos los niveles de la entidad, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar en si a la actividad de comercialización.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?		0		0	
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0		0	
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?		0		0	
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?	1		1		
5	¿La excesiva centralización o descentralización de operaciones se da por falta de competencia del personal y sus requerimientos de capacitación, posibilidades de retiros masivos de personal clave/gerencial, falta de financiamiento?	1		1		
6	¿Se considera la experiencia de lo acontecido en ejercicios pasados?	1		1		
7	¿En particular, se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?	1		1		
8	¿Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como: Avances tecnológicos, Necesidades o requerimientos de Organismos externos, modificaciones en la legislación o normativa,		0		0	

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	11/25

	cambios institucionales, alteraciones en la relación con los mayores proveedores?					
	TOTAL	4		4		8

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{16} = 50\%$$

Confianza = 50%

Riesgo = 50%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	12/25

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE: Evaluación de Riesgos
ALCANCE: Análisis de riesgos y su proceso
FECHA: 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de prioridad.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		
2	¿Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados?	1		1		
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		0		0	
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	1		1		
5	¿Los riesgos identificados por la gerencia media/funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?	1			0	
TOTAL		4		3		7

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{7}{10} = 70\%$$

Confianza = 70%

Riesgo = 30%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	13/25

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
 COMPONENTE : Evaluación de Riesgos
 ALCANCE : Manejo del cambio
 FECHA : 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si los ambientes económicos, industriales y reguladores cambian y envuelven a la actividad de la entidad.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad/programa o del área?	1		1		
2	¿Se han identificado aquellos cambios que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	1			0	
3	¿Se los ha ranqueado por probabilidad de ocurrencia?		0		0	
4	¿Se han implementado sistemas que brinden información estadística de las operaciones?		0		0	
5	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	1		1		
6	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	1		1		
7	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	1		1		
8	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?		0		0	
9	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?	1			0	
	TOTAL	6		4		10

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	14/25

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{18} = 56\%$$

Confianza = 56%

Riesgo = 44%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

Actividades de Control

Las actividades de control es el tercer componente de evaluación y son los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección superior y nivel medio jerárquico de la estructura, mitigar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de los mismos y cuyo análisis se considera en el punto anterior.

Las mismas se desarrollan en todos los niveles de la organización y son inherentes a cada una de las funciones. Incluyen una amplia gama de actividades, tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño, actividades tendientes a garantizar la seguridad, generación de archivos y documentación.

En la evaluación del sistema de control interno no sólo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas con los resultados esperados.

ACTIVIDADES DE CONTROL

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	15/25

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE : Actividades de control
ALCANCE : Tipos de actividades de control
FECHA : 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Interpretar a los controles preventivos, controles detectivos, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?		0		0	
2	¿Los mismos son aplicados apropiadamente?		0		0	
3	¿Son adecuadamente comprendidos, no sólo en cuanto a la actividad en sí sino en esencia, por todo el personal?		0		0	
4	¿Se realiza un control de la ejecución/desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores?	1			0	
5	¿Se preparan los informes necesarios para tal control?	1			0	
6	¿Algún individuo tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción?	1		1		
7	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	1		1		
8	¿En aquellos lugares donde es posible, se impide que el manejo de dinero, valores negociables u otros activos de alta realización sean manejados por una sola persona?	1		1		

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	16/25

9	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?	1			0	
10	¿Cada área opera coordinada e interrelaciona las operaciones con las otras áreas de la organización?	1		1		
11	La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?	1		1		
12	¿La documentación, tanto aquella en soporte papel como electrónica, es útil a la alta dirección, u otras con tareas de evaluación?	1		1		
13	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones/ transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por el nivel Gerencial?	1		1		
14	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1		1		
15	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	1		1		
16	¿La responsabilidad de rendir cuentas sobre los recursos asignados y la custodia de los registros (cualquiera sea el soporte) está asignada a ciertas personas específicamente?	1		1		
17	¿La periodicidad con la que se comparan los recursos existentes contra los registros es frecuente?		0	1		
18	¿Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de guardia y acceso apropiadas?	1		1		
19	¿El dinero y valores negociables se mantienen bajo llave?	1		1		
20	¿Existen seguros para equipos, valores en tránsito y otros activos vulnerables?	1		1		
21	¿Inventarios e insumos están adecuadamente guardados y con la protección necesaria?	1		1		Si se encuentran guardados los productos, pero a la bodega ingresa todo el personal.
22	¿Existen alarmas contra incendio?	1		1		
23	¿Las medidas de protección incluyen los horarios de receso de actividad laboral?	1		1		
24	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?		0		0	
25	¿Se preveen periódicamente la validez y lo apropiado de dichos		0		0	

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	17/25

	indicadores institucionales y específicos?					
26	¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados (por la aplicación de estos indicadores) contra lo planificado y se analizan los desvíos?		0		0	
27	¿En esos casos se toman medidas correctivas oportunas?		0	1		
28	¿Se relacionan y consideran varios indicadores con el objeto de tener un panorama permanente de la evolución de la gestión?		0	1		
29	¿Se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves?		0		0	
30	¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?	1			0	
31	¿Cuenta con un plan de auditoría y cronograma aprobados?		0		0	
	TOTAL	21		19		40

$$CP = \frac{CT}{CP} CP = \frac{40}{62} CP = 65\%$$

Confianza = 65%

Riesgo = 35%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	18/25

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE : Actividades de control
ALCANCE : Control sobre los sistemas de información
FECHA : 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información tanto controles generales como de aplicación.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Está apropiadamente controlado el acceso a los sistemas de información, esto es a la carga de datos, modificación de archivos, alteraciones en los programas (software) utilizados?	1		1		
2	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permitan detectar accesos no autorizados?	1		1		
3	¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros (altas del período) con la documentación soporte u otro elemento válido de cruce?	1		1		
4	¿Los registros contables se realizan en secuencia numérica y por fecha?	1		1		
5	¿Las excepciones a lo anterior (ajustes) son identificados como tales y hacen referencia a la operación que modifican?	1		1		
6	¿Son adecuadamente autorizados?	1		1		
7	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurre?	1		1		
8	¿Monitorea la administración en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrolla las operaciones en proceso?	1		1		
9	¿El paquete informático permite identificar errores de entrada al sistema, su detección, su corrección donde se encuentre?	1		1		
10	¿El personal que maneja el sistema informático entiende todas las	1			0	

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	19/25

	aplicaciones del mismo?					
11	¿Existen opciones de auditoría en el paquete contable?	1			0	
12	¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a sus respectivas responsabilidades?	1		1		
13	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta colaborando en la toma de decisiones?	1			0	
	TOTAL	13		10		23

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{23}{26} = 88\%$$

Confianza = 88%

Riesgo = 12%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

Información y Comunicación

El cuarto componente del sistema de control interno es el sistema de información y comunicación, implementado tanto para los hechos y transacciones internas como las externas de relevancia para la organización.

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	20/25

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE : Información y comunicación
ALCANCE : Información
FECHA : 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La información interna y externa generada por la organización es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?	1		1		
2	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	1		1		
3	¿Es apropiada para los niveles de responsabilidad y autoridad asignados?	1		1		
4	¿Esta accesible para quienes deben disponer de ella? mediante tableros comandos en PC, otros archivos o bases en PC?	1		1		
5	¿El contenido de la información es el apropiado?	1		1		
6	¿Es confiable, (Se puede confirmar con la documentación soporte)?	1		1		
7	¿Es dicha información oportuna?	1			0	
8	¿El sistema de información es adecuado a las necesidades de información de la organización (Considerar usuarios internos y externos)?	1		1		
9	¿Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?	1			0	
10	¿El sistema implementado admite actualizaciones?	1		1		
11	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1		

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	21/25

12	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1		1		
	TOTAL	12		8		20

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{20}{24} = 83\%$$

Confianza = 83%

Riesgo = 17%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	22/25

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
 COMPONENTE : Información y comunicación
 ALCANCE : Comunicación
 FECHA : 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?	1		1		
2	¿Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	1		1		
3	¿Y a denunciar errores o irregularidades?	1		1		
4	¿De las entrevistas mantenidas con el personal, se infiere un conocimiento general de la misión, objetivos y metas de la organización?	1		1		
5	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1		
6	¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño y ocurrencias de la entidad?	1		1		Solo se actualiza el directorio de ocurrencias al Gerente General
7	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno en la entidad, sus responsabilidades?	1		1		
8	8 ¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	1			0	No hay auditorías ni internas ni externas.
9	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	1		1		
TOTAL		9		8		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{20}{24}$$

CP= 83%

Confianza = 83%

Riesgo = 17%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

Supervisión

El quinto y último componente del sistema de control interno es el de Supervisión que debe entenderse a los efectos del siguiente con sentido amplio del monitoreo de la gestión que deben practicar los responsables de la organización, en la ejecución de sus tareas habituales.

También comprende las evaluaciones, posteriores a su ejecución, realizadas por los mismos responsables

SUPERVISIÓN

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	23/25

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : VISET VIDRIOS DE SEGURIDAD TEMPLADOS
COMPONENTE : Supervisión
ALCANCE : Supervisión
FECHA : 2012-09-08

MOTIVO DEL EXAMEN: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

N°	PREGUNTAS	ADMINIST		EMPLEADOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	1			0	
2	¿La supervisión en práctica enfatiza en la responsabilidad del gerente y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno?	1			0	
3	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?	1		1		
4	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?	1		1		
5	¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente (los reclamos de facturas/usuarios, reclamos de proveedores)?	1		1		
6	¿Se realizan habitualmente controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?		0		0	
7	¿Están definidas herramientas de autoevaluación (sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro)?		0		0	
8	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?		0		0	

FASE I	CUESTIONAR. CI
J	13/25

9	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeñan?	1		1		
10	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?	1		1		
11	¿Se analizan los informes de auditoría?		0		0	
12	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	1		1		
13	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?		0		0	
TOTAL		8		6		14

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{14}{26} = 69\%$$

Confianza = 69%

Riesgo = 31%

ELABORADO POR:	FECHA
L.S	2012-09-08

HOJA DE TRABAJO DE RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE CADA COMPONENTE

Se recopila las conclusiones y recomendaciones del cuestionario de control interno:

Tabla No. 1

“AMBIENTE DE CONTROL”

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Valores de Integridad y ética	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa no tiene un código de conducta y no hay fortalecimiento de los valores éticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Gerente Propietario debería elaborar un código de conducta o a su vez contratar a un perito, ya que así los empleados sabrán cuáles son las políticas o principios que deberán seguir dentro de la institución.
Compromisos con la competencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos. ➤ No existe una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación. ➤ No existen planes de capacitación dentro de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El empleador debería delegar la elaboración de un Manual de Funciones para VISET. ➤ Se debería realizar una evaluación periódica del desempeño por lo menos una vez al trimestre, ya que así se podrán detectar las zonas críticas y buscar una solución a ello. ➤ Debería existir un plan de capacitación semestral en especial para los puestos más delicados (Talento

		Humano, Contabilidad), y demás puestos que la Gerencia lo considere necesario.
Filosofía de la Gerencia y su estilo operativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Gerencia acapara la totalidad de las responsabilidades y decisiones. ➤ Existen desacuerdos con respecto al contenido de la información contable. ➤ No se da rotación de personal en las funciones operativas, de contabilidad y proceso de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Dirección debería acaparar solo la responsabilidad que le compete, y permitir a las demás personas cumplir a cabalidad con sus funciones. ➤ Siempre va a existir diferencias de criterio entre el Gerente Propietario y el Contador, pero más se da por la falta de conocimientos técnicos de parte del Gerente Propietario. ➤ En el tema de rotación del personal del área contable no es lo más aconsejable, ya que eso involucra conocimientos que tal vez el resto del personal no pueda cumplir.
Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Luego de las visitas realizadas a la empresa el investigador define que no existe una estructura organizacional. ➤ No hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión. ➤ No existe la Misión definida en la Fábrica. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debería el Gerente Propietario buscar asesoría profesional para establecer los puestos, funciones y responsabilidades que debe tener la Fábrica para poder cumplir con todas sus actividades. ➤ Los directivos de la Fábrica deberían preocuparse en contratar o capacitar al personal en temas

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La administración no ha definido una estructura organizativa en base a procedimientos de control. 	<p>referentes al giro del negocio, lo cual ayudaría a que estos puedan ser más útiles o beneficiosos dentro de la Fábrica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El Gerente Propietario debería establecer y difundir los delineamientos bajo los cuáles van a estar regidos en cuanto a sus objetivos, metas, misión, visión, valores corporativos, etc. ➤ Se sugiere establecer procedimientos de control en los diferentes aspectos.
Asignación de autoridad y responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Según el investigador no existen Jefes Departamentales, todos están en un mismo rango, tampoco existe una delegación de funciones adecuada. ➤ No existe una delimitación de las áreas de competencia dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere reestructurar y determinar las áreas que van a existir en la Fábrica, jefaturas y demás cargos de acuerdo a la necesidad de dicha entidad. ➤ Se propone realizar un manual de funciones, procedimientos y responsabilidades.
Políticas y prácticas del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existen procedimientos para la selección de personal, son contratados sin realizarles pruebas o medición de sus capacidades. ➤ Los criterios de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones no son 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para poder contar con personal capacitado, el Gerente Propietario debería realizar publicaciones en los medios de comunicación de uso masivo, posterior a ello las pruebas técnicas, psicológicas y de razonabilidad.

	<p>conocidos por todos los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La mayoría de personal realiza trabajos fuera del horario laboral. ➤ No se evalúa periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura, ya que no existe formalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Gerente deberá dar a conocer los motivos y tiempos dentro de los cuáles podrá ser ascendido o incrementado su remuneración. ➤ Si el personal realiza sobretiempo, Viset está en la obligación legal de cancelar esos haberes. ➤ Se aconseja evaluar periódicamente las necesidades para detectar puntos débiles y buscar una solución.
--	--	---

Tabla No. 2 “EVALUACIÓN DE RIESGOS”

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos son muy claros y son comunicados a todos los involucrados. • No existen metas a alcanzar ni tampoco herramientas de medición. • No existe un presupuesto de ventas mensual. • No existe una evaluación de desempeño de cada área con relación a la meta institucional. • No se han definido los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Administración debería incentivar a los empleados para que se comprometan a alcanzar los objetivos planeados. • Se debería establecer metas y herramientas de medición como indicadores, etc., realizándose una programación de gastos y ventas mensuales, lo cual ayudaría a comparar si la meta fue cumplida o no. • El Gerente General deberá evaluar el desempeño de cada área, pero antes de ello debería establecer las

	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un plan operativo anual. • La preparación de los estados financieros no es totalmente confiable. 	<p>metas y objetivos a seguir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debería establecer y facilitar los recursos a las diferentes áreas para que éstas cumplan con lo propuesto. • Se debería establecer un plan operativo anual, lo cual serviría como una brújula que determine el norte a alcanzar por parte de la empresa. • Por lo general, la mayoría de empresarios dudan del contenido de los estados financieros, pero para ello se recomienda contratar una auditoría externa al final de cada periodo anual.
<p>Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos son identificados, discutidos y comunicados oportunamente a la Dirección para que tome las medidas pertinentes, pero no son clasificados según su importancia. • Si se considera la experiencia de ejercicios pasados. • En el proceso de identificación de riesgos no se determina si son por factores internos o externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debería establecer un rango de acuerdo a la importancia de los riesgos, e ir buscando alternativas prácticas que permita mitigarlos. • Es sumamente importante que se sigan tomando en consideración las experiencias de ejercicios fiscales anteriores, lo cual sirve de antecedentes para el periodo actual y posterior. • Se debe establecer si los riesgos producidos son por factores internos o externos, y, cuando sea posible

	<ul style="list-style-type: none"> • No existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como: avances tecnológicos, necesidades o requerimientos de Organismos externos, modificación de la legislación, etc. 	<p>corregirlos y así evitar potenciales inconvenientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debería realizar una exploración, estudios de mercado, y constatar cuales son las actualizaciones tecnológicas que puedan dar resultados positivos a la entidad.
Análisis de riesgos y su proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Para la interpretación del efecto de un riesgo no existe un proceso de valoración. • Los riesgos en el ámbito laboral identificados por la gerencia media/funcionarios y personal del Área Operativa no son considerados a pesar de los accidentes suscitados en los periodos anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos son inherentes a cualquier proceso, por lo cual obligatoriamente el Gerente de la Fábrica debe asignar un porcentaje de ocurrencia de estos, se debería darle la atención debida, analizar, interpretar y buscar una solución viable a los riesgos ya que en lo posterior puede causar inconvenientes al desempeño de la gestión de VISET. • El Gerente de la Fábrica debería implementar un Manual de Seguridad Industrial para el Área Operativa
Manejo del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Las áreas de VISET no están instruidas para transmitir situaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos planteados. • No existen controles que aseguren que las 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechando que el nivel de confianza entre la dirección y los empleados es muy alto se puede lograr el compromiso de todos los empleados y nivel Administrativo, para poder alcanzar los

	<p>acciones de la Dirección son realizadas correctamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos. • No se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo. 	<p>objetivos planteados ya que el beneficio es mutuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debería realizar mensualmente la valorización de la Gestión de la Fábrica a través de indicadores de gestión. • Se debería implementar cuestionarios de objetivos planteados vs. cuestionarios de objetivos alcanzados, lo cual ayudará a determinar si la Gestión Administrativa de la Fábrica es idónea. • Si se establece medidas o herramientas para poder evitar los riesgos, es una obligación de la persona encargada darle el seguimiento para cumplirlo.
--	---	--

Tabla No. 3 “ACTIVIDADES DE CONTROL”

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Tipos de actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos de control para los riesgos no son aplicados apropiadamente, porque no se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe establecer los controles a aplicarse para poder ayudar a mantener el control de las diferentes actividades dentro de la Fábrica, buscar los métodos más acertados lo cual ayudará a tener

	<ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos de control no son comprendidos por todo el personal. • No existe un control de la ejecución/desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores. • No se preparan los informes para el control de la ejecución/desempeño. • Una sola persona tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción. • Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones no es realizado por personas diferentes. • No existe una comparación de los recursos existentes contra los registros. • No se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión. • No se revisa periódicamente la validez y lo apropiado de dichos indicadores institucionales 	<p>una revisión constante de que si lo implementado ayuda a su control o no, adicional a ello se deberá capacitar a los empleados involucrados para tener éxito sobre lo propuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia debería realizar un análisis de crecimiento trimestralmente, para poder determinar en donde fallaron los controles lo cual ocasionó problemas en la gestión de la Fábrica y su estancamiento o decreción, y presentar un informe de la situación evaluada. • El Gerente Propietario debería decidir manejar a la Fábrica como una empresa y no como un negocio personal, establecer las áreas que se requiera, los cargos necesarios y las responsabilidades de cada uno de ellos. • Debe existir una división de responsabilidades y funciones, ya que dentro de una empresa no se puede ser juez y parte. • Al inventario de la mercadería existente en Bodega se la debería corroborar con la existente
--	--	---

	<p>y específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se analizan los resultados alcanzados (por la aplicación de estos indicadores) contra lo planificado y tampoco se analizan los desvíos. • No existe relación y consideración de varios indicadores con el objeto de tener un panorama permanente de la evolución de la gestión. • No se ha desarrollado un tablero de control o equivalente para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores claves. • No se realizan evaluaciones con la periodicidad adecuada. • No cuentan con un Plan de auditoría anual, ni se ha realizado una hasta la fecha. 	<p>en el Sistema por lo menos dos veces al año lo cual determinará si el inventario es real o no, y de reflejar el segundo caso tomar las medidas correctivas necesarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es muy importante que la Gerencia ponga énfasis en realizar la evaluación de la gestión a través de indicadores, ya que así se determinará la eficiencia de las operaciones en general y sus puntos débiles y poder reestructurar e implementar alternativas que ayuden a mejorar continuamente. • El Gerente debería contratar los servicios de algún auditor profesional o alguna firma auditora, para que estos realicen su trabajo y determinen si la información que le presentan es razonable o presenta alguna anomalía.
<p>Control sobre los sistemas de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El personal que maneja el sistema informático no entiende todas las aplicaciones que está a su cargo. • El sistema contable no cuenta con opciones de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al personal, antes de que se le entregue el computador deberá ser capacitado, así podrá desempeñar correctamente sus funciones. • Se deberá analizar y constatar si el sistema contable presta las seguridades necesarias.

Tabla No. 4 “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La información interna y externa generada por la organización no es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación. ✓ El sistema de información no es adecuado a las necesidades de información de la organización. ✓ No se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Gerencia debería estudiar, buscar y analizar propuestas innovadoras en cuanto a sistemas contables se refiere, ya que el actual no cubre todas las necesidades que tiene la Fábrica. ✓ La información debería ser tratada de la manera más sigilosa posible, para evitar que esta caiga en manos equivocadas que pueda causar inconvenientes dentro de la Organización.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos ✓ De las entrevistas mantenidas con el personal, se deduce que no tienen conocimiento general de la misión, objetivos y metas de la organización. ✓ De lo palpado se aprecia que la administración no cuenta con un directorio actualizado del desempeño y ocurrencias de la entidad. ✓ No existe comunicación abierta con los auditores externos ni internos, porque simplemente la 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Gerencia debería preocuparse e implantar un sistema de información que ayude a solucionar los problemas de la forma más rápida posible, y darles a conocer en reuniones detalles importantes como por ejemplo: la misión, la visión, los objetivos, las metas que la Fábrica pretende alcanzar en cooperación con todos. ✓ Se recomienda realizar evaluaciones de desempeño del personal y posteriormente actualizarlas, lo cual servirá para poder identificar la situación real de la Fábrica. ✓ La gerencia debería contratar los servicios de auditoría

	<p>empresa no cuenta con este personal y tampoco se ha contratado alguna vez estos servicios profesionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los comprobantes de egreso no son revisados por todas las áreas involucradas, por cuál en ocasiones tienen discrepancias con el área de contabilidad. 	<p>externa, así podrá saber si la información financiera que le ha sido presentada es razonable o no.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La documentación (contable, financiera, administrativa, etc.) debería tener la revisión y aprobación de los niveles jerárquicos respectivos, así sabrán porque se generó dicha información y pago.
--	---	--

Tabla No. 5 “SUPERVISIÓN”

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dentro de la gestión no existe una rutina de permanente seguimiento, y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos. ✓ No se realizan controles de las existencias de inventarios físicos contra registros. ✓ No existen herramientas de autoevaluación (sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro). ✓ No se utilizan indicadores para detectar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Gerencia debería propender a corroborar, cotejar y verificar si la información del sistema es igual a la física, es decir confirmar si lo que se encuentra en el sistema con lo físico es real o no, deberían inventariar la mercadería por lo menos dos veces al año. ✓ Deberían evaluar la gestión de la empresa por lo menos cada dos meses, así determinar los puntos bajos y buscar alguna alternativa que permita su reivindicación. ✓ Se debería supervisar al personal sorpresivamente, ya

	<p>ineficiencias, abusos o despilfarros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación de la entidad. ✓ No existe supervisión del control interno porque no se aplica el control interno en la entidad. 	<p>que así se determinaría si estos cumplen o no su labor, es una estrategia buena ya que por lo general nos desempeñamos de mejor manera solo bajo presión, y al no saber qué día les van a chequear se van a preocupar por realizar a cabalidad sus funciones.</p>
--	---	--

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor

Ing.

Rodrigo Valdivieso

GERENTE PROPIETARIO DE VISET

De mi consideración:

Se ha efectuado el estudio y análisis del Control Interno Administrativo, bajo la aplicación del Método COSO a VISET al 31 de diciembre del 2011.

En el informe que se adjunta constan los resultados obtenidos en base al análisis incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la entidad.

Atentamente,

Carmen Santillán B.

4.1.3.1. Indicadores de Gestión

VISET	SITUACIÓN AL 2011
GARANTÍA Y ESTABILIDAD	
Garantía	<ul style="list-style-type: none"> • Hay suficiente garantía para afrontar una obligación financiera. • Tiene política de cero endeudamientos. • No hay incremento de patrimonio en los últimos cinco años. • No aprovecha oportunidades financieras del medio.
FONDO DE MANIOBRA (Capital de Trabajo)	
Fondo de Maniobra	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con capacidad económica para responder obligaciones con terceros. • Los inventarios representan el 25% de los activos corrientes, por lo que el resultado del ratio podría no ser cien por ciento real, debido a que los inventarios no siempre pueden ser considerados disponibles de inmediato.
LIQUIDEZ	
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control interno para vigilar retiros de disponible, por parte de los propietarios. • La empresa cuenta con disponible para cubrir sus obligaciones, sin embargo, en caso de una contingencia, tendría serios problemas, puesto que dispone únicamente de lo indispensable.
Tesorería (Acid Test)	<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de pago de empresa es aceptable.
Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Su disponibilidad para afrontar obligaciones a corto plazo es correcta.
ENDEUDAMIENTO	

Endeudamiento	<ul style="list-style-type: none"> • El endeudamiento de la empresa es demasiado bajo. • No se aprovecha las fuentes de financiamiento. • La empresa trabaja únicamente con capital propio.
Endeudamiento. Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Igual que el endeudamiento global, pues no tiene obligaciones a largo plazo.
RENTABILIDAD	
R.O.E.- R. Financiera Neta	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con una garantía financiera excelente. • Las ventas se han visto incrementadas. • El ratio está por encima de la tasa activa.
R.O.A.- Rentabilidad Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra un incremento constante al igual que el ROE. • Indica estabilidad de los activos de la empresa.
Rentabilidad. de las Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • En el 2011 se encontró que el ratio de rentabilidad con relación a las ventas, estaba por debajo de la tasa activa, aunque con centésimas. • Se observa un crecimiento considerable de dicho ratio en los últimos años.
ROTACIÓN ACTIVOS	
Rotación activo	<ul style="list-style-type: none"> • La rotación de activos es aceptable.
Rotación activo fijo	<ul style="list-style-type: none"> • Debido al elevado valor de los activos fijos, este ratio muestra una fortaleza para VISET.
Días cobro clientes	<ul style="list-style-type: none"> • La situación es favorable, pese a que el promedio de cobro son 7 días, pues es mayor al periodo de pago a proveedores.
Días pago proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • El periodo promedio de pago es 12 días, debido a situaciones que afectan el flujo de efectivo de las empresas.

4.1.3.4 INFORME DE AUDITORÍA

Ing. Rodrigo Valdivieso

GERENTE PROPIETARIO DE VISET.

Presente

De mi consideración:

En ejercicio de las facultades conferidas por su persona, se procedió a efectuar un examen en el ámbito de la entidad antes mencionada.

OBJETO DE LA AUDITORÍA

Diagnosticar la situación real en la que se encuentra VISET, cuyos ejecutores serán los descritos en la agenda de entrevista con el Gerente.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen fue realizado de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).

La metodología aplicada para la recolección de la información se basó en entrevistas, cuestionarios, encuestas, análisis, entre otras técnicas, con el responsable de VISET, y demás funcionarios que laboran en la organización, en el análisis de la información generada por las áreas operativas relevadas y de muestras de documentación procesadas por las mismas.

A partir del análisis de la información obtenida según la metodología descrita en el párrafo anterior y de acuerdo a las características financieras y prestacionales de la institución, se establecieron siete puntos críticos a fin de ser analizadas con mayor profundidad: inexistencia de una estructura orgánica funcional total, inexistencia de la planeación estratégica, inexistencia de manuales y demás reglamentos internos, inexistencia de planificación operacional, inexistencia de control de gestión, inexistencia de herramientas

para la gestión, inexistencia de aplicación de procedimientos básicos por parte del Contador

Las tareas propias del objeto de examen han sido desarrolladas entre el 09 de agosto del 2012 y el 11 de marzo del 2013

Oportunamente, se ha puesto en conocimiento del organismo auditado el resultado del examen efectuado a fin de que produzca los comentarios y aclaraciones que considere pertinentes.

ACLARACIONES PREVIAS

✓ VISET. Naturaleza y fines.

VISET, es una institución comercial del sector privado, cumplidora de las disposiciones reglamentarias emitidas por los organismos de los cuáles están supervisados o sujetos a regulación legal.

✓ Administración de VISET

El máximo representante es el Gerente Propietario en la persona del Señor Segundo Rodrigo Valdivieso Sánchez.

✓ Comercialización de productos

La distribución de las ventas de VISET está en cuatro provincias, la mayor cantidad de las ventas se presentan en Guayas (48%), por otro lado, en Chimborazo se presenta el 11% de ventas, pese a que la fábrica se encuentra en esta provincia; esto se debe a factores del entorno como el crecimiento del parque automotor, la presencia de una distribuidora en la ciudad de Guayaquil

VISET ofrece al mercado productos como: parabrisas delanteros, parabrisas posteriores, ventanas, ventoleras, están categorizados de acuerdo al tipo de vidrio para procesar; es decir, los vidrios planos, curvos, claros y de colores son sometidos al proceso de templado y se obtienen los productos descritos.

✓ **Misión, Visión, Objetivos y Funciones**

Nuestros empleados saben dónde queremos llegar, saben nuestros objetivos que les hemos comentado y saben sus funciones, lo que si no contamos con documentos formales en el cuál se encuentre plasmado lo que hemos mencionado.

✓ **Estructura Orgánica**

Nuestros colaboradores conocen de nuestra estructura orgánica, tampoco contamos con un documento formal en el cuál se encuentre plasmado lo que hemos mencionado.

✓ **Sistema Informático**

Nuestro sistema lastimosamente no presta las facilidades que deseamos a pesar de que el valor que cancelamos fue muy fuerte, ese es un punto débil, mismo que va a ser estudiado y buscar una solución viable.

✓ **Adquisición de mercadería**

Tenemos proveedores constantes y de confianza, mismos que nos proveen de la mercadería que necesitamos para poder ofrecer a nuestros clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Estructura Orgánica Funcional

Conclusión

VISET carece de una estructura orgánica – funcional, se encuentra definida a breves rasgos.

Recomendación

El Gerente Propietario debe establecer formalmente una estructura – funcional, para poder descentralizar todas las funciones que venían centralizadas en sus manos, y a su vez cada funcionario debe realizar sus funciones de forma eficiente y efectiva; esto implica una racional distribución de las responsabilidades, acciones y cargas de trabajo, mediante la

asignación del talento humano, lo aconsejable sería que se estructure la entidad con los mismos funcionarios que vienen laborando tomando en consideración sus conocimientos y habilidades.

Planeación estratégica

Conclusión

VISET carece de planeación estratégica, se encuentra definida de forma empírica. Lastimosamente VISET nunca fue vista como una empresa sino más bien como un negocio familiar, la planeación estratégica es sumamente importante dentro de una entidad ya que a través de ella se describen los lineamientos para los cuales fueron creados y su respectiva consolidación y proyección en un futuro cercano, define los pasos a seguir para poder alcanzar lo mencionado y también define lineamientos bajo los cuáles se va a regir al personal en general.

Recomendación

Se recomienda al Gerente contratar a un profesional para estructurar la Planificación Estratégica ya que se debe establecer formalmente la planeación de acuerdo a sus necesidades y situación actual.

Manuales y reglamentos internos

Conclusión

VISET carece de manuales y reglamentos internos cuando es muy importante que cuente con manuales y reglamentos internos de acuerdo a sus necesidades, esto facilita la interacción empleado – patrono ya que saben que responsabilidades deben cumplir y los posibles llamados de atención y sanciones que pueden ser objeto

Recomendación

El Gerente debe delegar la realización de los manuales tanto para el Área Administrativa como el Área Operativa y demás reglamentos internos en conjunción con los empleados así existirá un mayor compromiso de parte de los funcionarios.

Planificación operacional

Conclusión

VISET desde que comenzó sus actividades comerciales nunca ha elaborado ningún P.O.A. (Plan Operativo Anual) que contenga los objetivos y la metodología para establecer metas anuales, determinándose a su vez los medios para alcanzarlas (recursos físicos y financieros) y donde así mismo se analicen por anticipado posibles problemas y se planteen alternativas de soluciones factibles, coordinando las diversas actividades a desarrollar.

Recomendación

El Gerente de VISET debe realizar a inicios de cada año un P.O.A. en el cuál se planteen las metas anuales a conseguir, los medios para alcanzarlos y el compromiso de que se va a cumplir e ir resolviendo los problemas que se presenten en el camino.

Deberá elaborar una planificación que, a partir de los objetivos de la organización, establezca premisas con relación al medio en el cual se desarrolla la actividad, evalúe las distintas alternativas, seleccione un curso de acción que permita llevar a cabo las acciones para alcanzar los objetivos, controle y evalúe la gestión permitiendo retroalimentar el sistema en función de los resultados obtenidos y los objetivos establecidos.

Control de Gestión

Conclusión

No se han realizado informes de control de gestión en donde se determinarán debilidades y fortalezas de las acciones desarrolladas por la Dirección.

Los informes de control de gestión son importantes para poder monitorear las acciones desarrolladas luego de la planificación existente, es una herramienta que facilita el control de lo planeado vs. lo alcanzado y así poder verificar y determinar si existe un cumplimiento óptimo o si se toma en consideración correcciones futuras a las acciones

Recomendación

Se recomienda al Gerente delegar a los representantes de cada área aplicar mensualmente controles de gestión en todas las áreas para ayudar a corregir errores que se presenten y esto ayudará a mejorar la gestión de la entidad.

Se deberá realizar informes de gestión para toda la institución, a fin de generar información que permita obtener un conocimiento que alimente la toma de decisiones oportunas y pertinentes a fin de garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos.

Herramientas para la gestión

Sistema de Información

Conclusión

VISET en ninguna oportunidad ha desarrollado un tablero de comando con indicadores de gestión para evaluar su desempeño que relacione la información física y financiera.

La Institución carece de un sistema informático integral e integrado que permita vincular datos administrativos y contables de modo de establecer un adecuado modelo de control de gestión.

Recomendación

Deberían buscar en el mercado un programa informático que pueda cubrir las necesidades con las que cuenta la Fábrica, un programa que les permita tener la información en red con las sucursales, que les permita obtener cualquier reporte que presidencia o gerencia o cualquier jefatura necesite en un tiempo óptimo, reportes que faciliten las actividades laborales de sus usuarios, que presente las seguridades necesarias para que no pueda ser manipulado por ningún usuario, un programa que pueda presentar la información inmediata y completa de todos los locales.

Desarrollar un modelo de gestión de información que permita la elaboración de tableros de comando por los distintos niveles a fin de evaluar el desempeño relacionando la información física y financiera.

Indicadores de Gestión

Conclusión

VISET no tiene elaborados ni definidos indicadores que permitan evaluar su gestión. La medición de la eficacia, eficiencia y economía, ligada a la comercialización de bienes, contó con la restricción emanada del hecho que la institución no desarrolló una planificación estratégica para todo el año, ni definió metas físicas que representen acabadamente su comercialización.

Los indicadores de gestión son herramientas valiosas al momento de evaluar el cumplimiento de las acciones planeadas vs. las alcanzadas, son importantes ya que a través de ellos se puede establecer si se pudo alcanzar o no y buscar las soluciones respectivas en las áreas críticas en posteriores planeaciones.

Recomendación

El Gerente debe contratar al personal idóneo para que se evalúe la gestión a través de indicadores, así se podrá detectar las áreas más críticas y a su vez poder plantear posibles soluciones que ayudarán al desempeño óptimo de la Fábrica, se recomienda realizar una auditoría financiera lo antes posible, esto servirá para saber la situación real de la entidad.

Riobamba, 14 de marzo del 2012

Atentamente,

Leonor Santillán

EGRESADA DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ El objetivo general y los objetivos específicos propuestos para llevar a cabo mi trabajo de tesis de grado previa la obtención del título de Ingeniera Financiera se han cumplido a cabalidad ya que con la aplicación de la Auditoría de Gestión el Gerente de Viset podrá tomar las decisiones más acertadas para alcanzar la efectividad, eficiencia y economía en el uso del talento humano y los recursos materiales.
- ✓ La hipótesis planteada en el anteproyecto de tesis fue comprobada mediante el desarrollo de la Auditoría de Gestión.
- ✓ Viset no se encuentra organizada en ningún aspecto, carece de manuales, organigramas, segregación de funciones y responsabilidades, y adicional a ello absolutamente todo pasa por las manos del Gerente lo mismo que retrasa, dificulta e interfiere en que los empleados puedan realizar su trabajo de forma eficiente.
- ✓ Al no contar con un organigrama estructural nadie sabe los niveles de autoridad existentes dentro de la organización, no tiene establecida la misión, visión, objetivos, políticas y principios.
- ✓ Los empleados no se encuentran realizando funciones a las de la naturaleza de sus cargos, y no son evaluados en ningún aspecto al momento que van a formar parte de la empresa ya que la mayoría son contrataos por recomendaciones de terceros.
- ✓ No realizan o aplican ningún tipo de control, mucho menos mediciones de la gestión de las diferentes áreas, esto dificulta saber la situación actual de la entidad frente a cómo reaccionar cuando se den problemas.
- ✓ Carecen de un sistema informático contable que facilite la información que deseen en el momento oportuno, es bastante limitado y no brinda las facilidades requeridas para la elaboración de ningún tipo de informe.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ El Gerente luego de analizar el Informe de Auditoría de Gestión deberá llevar a cabo las recomendaciones expuestas para lograr el desarrollo continuo de la empresa.
- ✓ El Gerente y empleados deberían mantener una reunión en donde manifiesten sus opiniones positivas y negativas para llegar a un acuerdo ya que el beneficio es mutuo, así también ayudarán a reducir las debilidades y amenazas.
- ✓ El Gerente Propietario deberá delegar a un profesional la creación de un Organigrama Estructural que ayudará a determinar y entender a los funcionarios los diferentes niveles jerárquicos que posee la institución.
- ✓ Aplicar las directrices básicas de la fábrica, allí encontrará un punto de partida, teniendo una idea clara de para qué fue creada la entidad, que es lo que busca, a donde quiere llegar y bajo que conceptos lo va alcanzar.
- ✓ Implementar y evaluar la gestión integral de Viset a través de indicadores lo cual determinará las áreas o puntos críticos, mismos que deberán ser corregidos para un mejor desempeño en las áreas detectadas.
- ✓ Realizar una reestructuración de funcionarios en los diferentes puestos planteados, tomando en consideración sus conocimientos, experiencia, fidelidad y capacidades demostradas a lo largo de sus funciones laborales.
- ✓ Buscar en el mercado un sistema informático contable que se ajuste a las necesidades de la Fábrica, que facilite realizar los reportes que se necesiten, ayudará así a la toma de decisiones por parte de Gerencia.

RESUMEN

La presente Auditoría de Gestión aplicada a la Fábrica de Vidrios de Seguridad Templados VISET, de la ciudad de Riobamba, en la provincia de Chimborazo, tiene como objetivo examinar y evaluar de manera sistemática las actividades realizadas en la entidad programas, proyectos u operación con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos.

En la Auditoría de Gestión aplicada a la empresa industrial de vidrios de seguridad templados VISET, al realizar la Evaluación del Control Interno se ha detectado que no hay un sistema de selección del personal, ya que por la naturaleza de la empresa recepta personal tan solo por recomendación de terceros; podemos verificar que según los resultados de las encuestas aplicadas, los clientes están satisfechos con los productos que oferta Viset, resaltando que la calidad de los productos es muy buena, pero se debe seguir trabajando para que sean excelentes, y así ofertar el 100% en calidad y eficiencia, como dato adicional añadimos que los clientes manifestaron que es la única empresa que posee variedad en marcas frente a la competencia.

Por último, luego de evaluar los Indicadores Financieros, se informa que la empresa cuenta con suficiente garantía para afrontar una obligación financiera, pero Viset tiene una política de cero endeudamientos, teniendo como consecuencia el no aprovechamiento de oportunidades financieras del medio, por ende se recomienda trabajar también con recursos ajenos, al menos en un 50%, lo que permitiría garantizar el crecimiento de la misma, ya que la empresa trabaja únicamente con fondos propios.

La importancia de este trabajo radica en el desarrollo institucional de la organización, jefes departamentales y empleados en general, permitiéndoles así demostrar su capacidad profesional, responsabilidad, deseos de superación personal y colaboración institucional, ofreciendo un servicio de calidad a los clientes, proveedores, empleados de toda la Fábrica

ABSTRACT

This audit factory applied to laminated safety glass VISET, in Riobamba, Chimborazo province aims to examine and evaluate systematically the activities in the state programs, projects or operation in order to determine their efficiency, effectiveness, economy, equity, quality and impact and through the formulated recommendations to promote the proper management of resources.

In the audit applied to the industrial company laminated safety glass VISET, when making the evaluation of internal control, it has been detected that there is no system of personnel selection, since the company statutes only receives the recommendation of others; it can be verified that according to the results of the applied surveys, customers are satisfied with the products that VISET offers. Highlighting that the product quality is very good, but it must keep working to be excellent, and so offer 100% quality and efficiency, as additional data it was added that customers reported it is the only company that has a variety of brands from competition.

Finally, after evaluating the financial indicators, it is reported that the company has enough guarantee to meet a financial obligation, but Viset does not have debts resulting in disuse of the financial environmental opportunities, therefore it is recommended to work with external resources at least with a 50% this will ensure its growth, as the company works only with own funds.

The importance of this study lies in the organization of the institutional development such us; department heads and employees in general, allowing them to demonstrate their trade skill ability, responsibility, desire for self improvement and institutional collaboration, providing them quality service to the customers, suppliers and employees of the entire factory.

BIBLIOGRAFÍA

ALATRISTA GIRONZINI, Miguel; EL PROGRAMA DE AUDITORÍA, México D.F., 2007.

BADILLO AYALA, Jorge; AUDITORIA DE GESTION, Riobamba-Ecuador, 2007

CHIAVENATO, Idalberto; PROCESOS ADMINISTRATIVOS, 2 ed., 1998.

DAVALOS, Nelson; ENCICLOPEDIA BASICA DE ADMINISTRACION
CONTABILIDAD Y AUDITORIA, 3 ed.

FERNÁNDEZ, Eduardo; *CONCEPTO DE AUDITORÍA*, México D.F., 2008.

LÓPEZ, Carlos; ¿QUÉ ES LA AUDITORÍA DE GESTIÓN?. Ecuador, 2008.

MALDONADO, M.K.; AUDITORÍA DE GESTIÓN, 3 ed., Quito – Ecuador, 2006.

MEGACONSULTING ASESORES, LA AUDITORÍA: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN,
España, 2007.

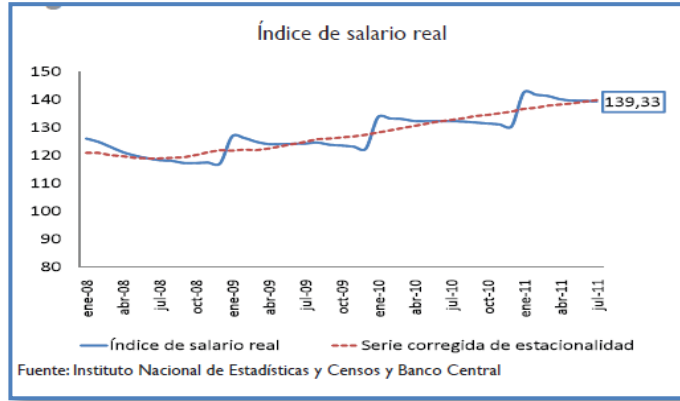
MÉNDEZ ÁLVAREZ, C.E.; METODOLOGÍA. GUÍA PARA ELABORAR DISEÑOS
DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS, edit McGraw-Hill, 2da ed. Santafé de Bogotá-Colombia,
2008.

ORTIZ, Luis y BURGOS, Myriam; INVESTIGACIONES Y TRABAJO DE GRADO.
Santiago de Cali – Colombia, 2001.

RODRÍGUEZ, Joaquín; AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, México, 2010.

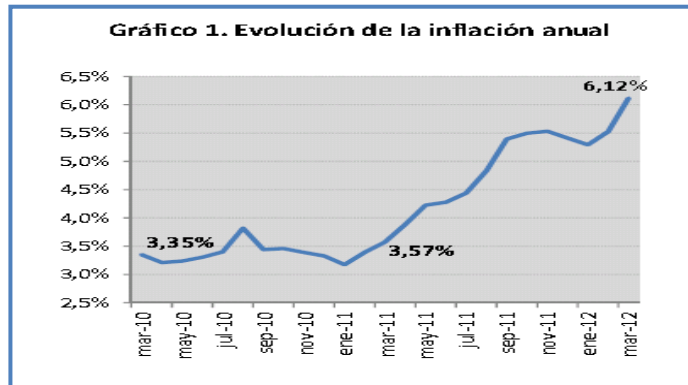
ANEXOS

ANEXO No.01



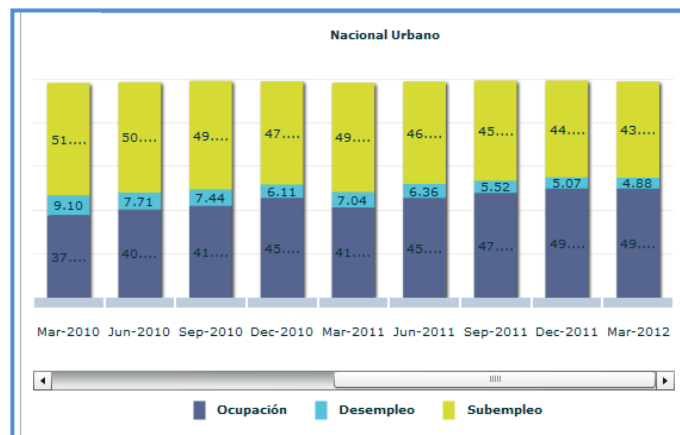
Fuente: INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

ANEXO No. 02



Fuente: INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Abril 2012.

ANEXO No.03



Fuente: INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Abril 2012.

ANEXO No.04



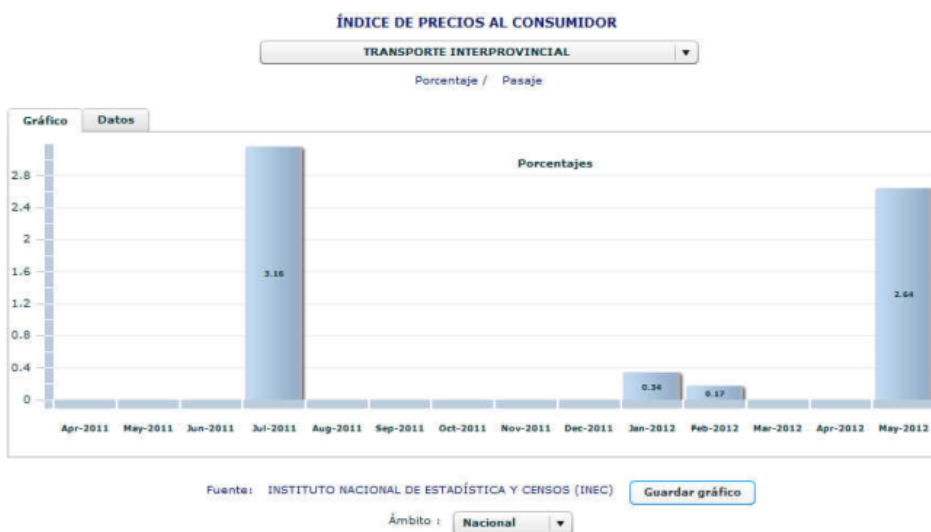
Fuente: BCE

ANEXO No. 05



Fuente: BCE

CUADRO ANEXO No. 06

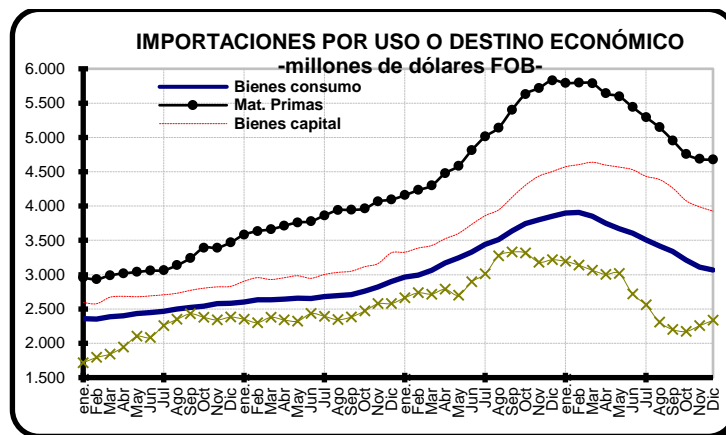


Fuente: INEC

ANEXO N°. 07



ANEXO # 08



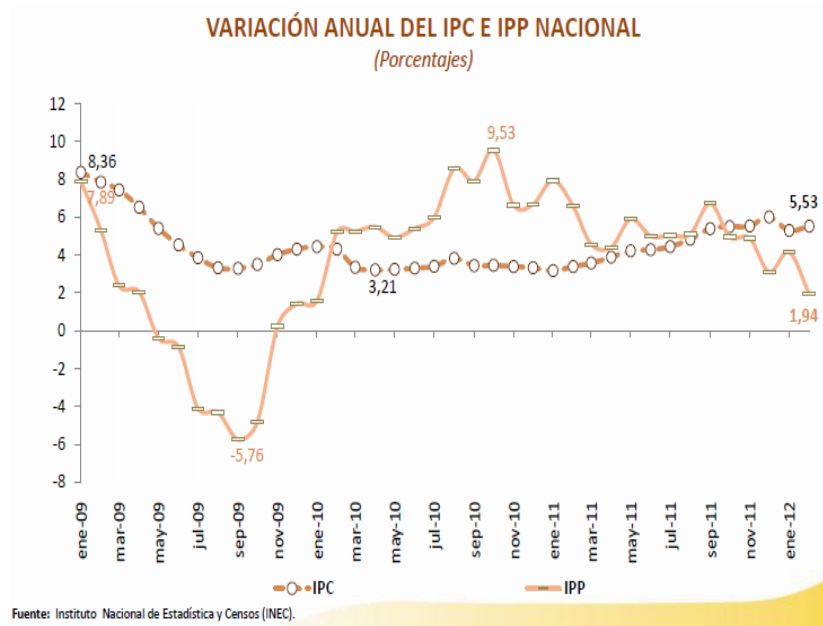
CUADRO ANEXO # 09

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES

Segmento	Tasa de Interés Activas Efectivas Referenciales												
	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Sep-11
Productivo Corporativo	8.92	8.94	8.94	8.68	8.59	8.25	8.65	8.34	8.34	8.37	8.37	8.37	8.37
Productivo Empresarial	9.71	9.67	9.67	9.54	9.47	9.71	9.66	9.63	9.63	9.54	9.54	9.54	9.54
Productivo PYMES	11.29	11.32	11.32	11.30	11.28	11.24	11.31	11.28	11.28	11.27	11.27	11.27	11.27
Consumo	15.92	15.89	15.89	15.94	15.94	15.90	15.96	15.88	15.88	15.99	15.99	15.99	15.99
Vivienda	10.50	10.62	10.62	10.38	10.47	10.47	10.55	10.56	10.56	10.38	10.38	10.38	10.38
Microcrédito Minorista	28.69	28.70	28.70	29.04	28.80	28.28	28.94	28.97	28.97	28.97	28.97	28.97	28.97
Microcrédito Acumulación Simple	25.16	25.17	25.17	25.37	25.25	25.20	25.66	25.50	25.50	25.24	25.24	25.24	25.24
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.21	23.08	23.08	23.11	23.00	23.00	23.09	23.08	23.08	22.97	22.97	22.97	22.97

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

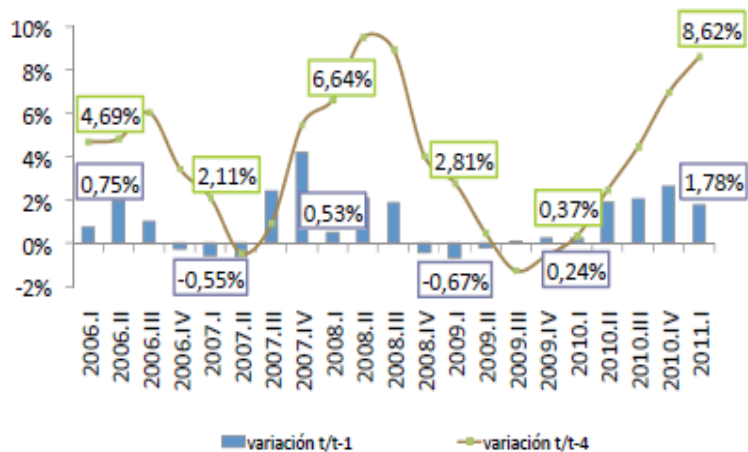
CUADRO ANEXO # 10



Fuente: INEC

CUADRO ANEXO # 11

Producto Interno Bruto Trimestral
variación real



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Banco Central del Ecuador

Fuente: INEC

ANEXO # 12

EFIS VISET.- BALANCE GENERAL 2007

"VISET Vidrios de Seguridad Templados"
BALANCE GENERAL
AL 31 DICIEMBRE 2007
EXPRESADO EN DOLARES

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	5.580,00	CORTO PLAZO	22.528,36
Caja Bancos	5.500,00	Ctas y Docs. por Pagar	15.800,00
Caja Chica	80,00	Impuesto a la Renta por Pagar	0,00
Fondo Rotativo	0,00	Participación trabajadores y empleados por Pagar	6.728,36
EXIGIBLE	7.920,00	LARGO PLAZO	0,00
Documentos por Cobrar	0,00	Documentos por Pagar L/P	0,00
Cuentas por Cobrar	8.000,00	Hipotecas por Pagar	0,00
(-) Provisión Cuentas Incobrables	80,00	TOTAL PASIVO	22.528,36
REALIZABLE	12.100,00	PATRIMONIO	
Inventario de Materia Prima	4.000,00	CAPITAL	411.864,05
Inventario de Productos en Proceso	2.100,00	Sr. Rodrigo Valdivieso	373.736,70
Inventario de Suministros y Materiales	800,00	Utilidad del Ejercicio	38.127,35
Inventario de Prod. Term. Y Mercad. En almacén	5.200,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	434.392,41
DIFERIDO CORRIENTE	480,00		
Activos Pagados por Anticipado	480,00		
TOTAL CORRIENTE	26.080,00		
ACTIVO NO CORRIENTE			
DEPRECIABLE			
Maquinaria y Equipo de producción	307.250,00	276.525,00	
Pulidora	66.000,00		
Lavadora	84.550,00		
Perforadora de vidrio	96.700,00		
Horno de Templado	60.000,00		
(-) Deprec. Acum. Muebles y Enseres.	-30.725,00		
Vehículo	40.000,00	32.000,00	
(-) Deprec. Acum. Vehículos	-8.000,00		
Camión distribuidor	25.000,00		
Camioneta	15.000,00		
Muebles y Equipos de Oficina	2.500,00	2.250,00	
(-) Deprec. Acum. Muebles y Eq. Of.	-250,00		
Equipos de cómputo	2.300,00	1.533,41	
(-) Deprec. Acum. Equipo Cómputo	-766,59		
Herramientas	24.660,00	22.194,00	
(-) Deprec. Acum. Herramientas	-2.466,00		
Edificio	75.000,00	71.250,00	
(-) Deprec. Acum. Edificio	-3.750,00		
TOTAL ACTIVOS FIJOS		405.752,41	
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)			
Gastos de Organización y Constitución	3.200,00		
(-) Amortización Acumulada	640,00		
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		2.560,00	
TOTAL ACTIVOS		434.392,41	

Fuente: VISET Vidrios de Seguridad Templados.

ANEXO No. 13

EFis VISET. - Balance General 2008

"VISET Vidrios de Seguridad Templados"
BALANCE GENERAL
AL 31 DICIEMBRE 2008
EXPRESADO EN DOLARES

ACTIVO				PASIVO			
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE		8.500,00		CORTO PLAZO		31.873,31	
Caja Bancos	7.500,00			Ctas y Docs. por Pagar	18.300,00		
Caja Chica	100,00			Part. trab y empleados por Pagar	9.064,46		
Fondo Rotativo	900,00			Impuesto a la Renta por Pagar	4.508,85		
EXIGIBLE		15.380,00		LARGO PLAZO		0,00	
Documentos por Cobrar	3.500,00			Documentos por Pagar L/P	0,00		
Cuentas por Cobrar	12.000,00			Hipotecas por Pagar	0,00		
(-) Provisión Cuentas Incobrables	120,00			TOTAL PASIVO		31.873,31	
REALIZABLE		15.800,00		PATRIMONIO			
Inventario de Materia Prima	5.000,00			CAPITAL		370.121,51	
Inventario de Productos en Proceso	3.400,00			Sr. Rodrigo Valdivieso	323.265,07		
Inventario de Suministros y Materiales	900,00			Utilidad del Ejercicio	46.856,44		
Inventario de Prod. Term. Y Mercad. En almacén	6.500,00			TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		401.994,82	
DIFERIDO CORRIENTE		600,00					
Activos Pagados por Anticipado	600,00						
TOTAL CORRIENTE		40.280,00					
ACTIVO NO CORRIENTE							
DEPRECIABLE							
Maquinaria y Equipo de producción	276.525,00	245.800,00					
Pulidora	59.400,00						
Lavadora	76.095,00						
Perforadora de vidrio	87.030,00						
Horno de Templado	54.000,00						
(-) Deprec. Acum. Muebles y Enseres.	-30.725,00						
Vehículo	32.000,00	24.000,00					
(-) Deprec. Acum. Vehiculos	-8.000,00						
Camión distribuidor	20.000,00						
Camioneta	12.000,00						
Muebles y Equipos de Oficina	2.250,00	2.000,00					
(-) Deprec. Acum. Muebles y Eq. Of.	-250,00						
Equipos de cómputo	1.533,41	766,82					
(-) Deprec. Acum. Equipo Cómputo	-766,59						
Herramientas	22.194,00	19.728,00					
(-) Deprec. Acum. Herramientas	-2.466,00						
Edificio	71.250,00	67.500,00					
(-) Deprec. Acum. Edificio	-3.750,00						
TOTAL ACTIVOS FIJOS		359.794,82					
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)							
Gastos de Organización y Constitución	2.560,00						
(-) Amortización Acumulada	640,00						
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		1.920,00					
TOTAL ACTIVOS		401.994,82					

Fuente: VISET Vidrios de Seguridad Templados.

ANEXO # 14

EFIS VISET. - BALANCE GENERAL 2009

"VISET Vidrios de Seguridad Templados"
BALANCE GENERAL
AL 31 DICIEMBRE 2009
EXPRESADO EN DOLARES

ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		9.500,00	CORTO PLAZO		51.656,28
Caja Bancos	8.200,00		Ctas y Docs. por Pagar	21.900,00	
Caja Chica	100,00		Participación trabajadores y empleados	14.468,82	
Fondo Rotativo	1.200,00		Impuesto a la Renta por Pagar	15.267,36	
EXIGIBLE		13.194,00	LARGO PLAZO		0,00
Documentos por Cobrar	2.700,00		Documentos por Pagar L/P	0,00	
Cuentas por Cobrar	10.600,00		Hipotecas por Pagar	0,00	
(-) Provisión Cuentas Incobrables	106,00		TOTAL PASIVO		51.656,28
REALIZABLE		16.900,00	PATRIMONIO		
Inventario de Materia Prima	5.500,00		CAPITAL		303.714,95
Inventario de Productos en Proceso	4.300,00		Sr. Rodrigo Valdivieso	236.878,42	
Inventario de Suministros y Materiales	1.200,00		Utilidad del Ejercicio	66.836,53	
Inventario de Prod. Term. Y Mercad. En almacén	5.900,00		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u>355.371,23</u>
DIFERIDO CORRIENTE		660,00			
Activos Pagados por Anticipado	660,00				
TOTAL CORRIENTE		<u>40.254,00</u>			
ACTIVO NO CORRIENTE					
DEPRECIABLE					
Maquinaria y Equipo de producción	245.800,00	215.075,00			
Pulidora	52.800,00				
Lavadora	67.640,00				
Perforadora de vidrio	77.360,00				
Horno de Templado	48.000,00				
(-) Deprec. Acum. Muebles y Enseres.	-30.725,00				
Vehículo	24.000,00	16.000,00			
(-) Deprec. Acum. Vehículos	-8.000,00				
Camión distribuidor	15.000,00				
Camioneta	9.000,00				
Muebles y Equipos de Oficina	2.000,00	1.750,00			
(-) Deprec. Acum. Muebles y Eq. Of.	-250,00				
Equipos de cómputo	766,82	0,23			
(-) Deprec. Acum. Equipo Cómputo	-766,59				
Herramientas	19.728,00	17.262,00			
(-) Deprec. Acum. Herramientas	-2.466,00				
Edificio	67.500,00	63.750,00			
(-) Deprec. Acum. Edificio	-3.750,00				
TOTAL ACTIVOS FIJOS		<u>313.837,23</u>			
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)					
Gastos de Organización y Constitución	1.920,00				
(-) Amortización Acumulada	640,00				
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		<u>1.280,00</u>			
TOTAL ACTIVOS		<u>355.371,23</u>			

Fuente: VISET Vidrios de Seguridad Templados.

ANEXO # 15

EFIS VISET. - BALANCE GENERAL 2010

"VISET Vidrios de Seguridad Templados"
BALANCE GENERAL
AL 31 DICIEMBRE 2010
EXPRESADO EN DOLARES

ACTIVO				PASIVO			
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE		7.390,00		CORTO PLAZO			57.279,87
Caja Bancos	6.000,00			Ctas y Docs. por Pagar	22.400,00		
Caja Chica	90,00			Participación trabajadores y empleados	18.776,87		
Fondo Rotativo	1.300,00			Impuesto a la Renta por Pagar	18.673,54		
EXIGIBLE		13.860,00		LARGO PLAZO			0,00
Documentos por Cobrar	0,00			Documentos por Pagar L/P	0,00		
Cuentas por Cobrar	14.000,00			Hipotecas por Pagar	0,00		
(-) Provisión Cuentas Incobrables	140,00			TOTAL PASIVO			57.279,87
REALIZABLE		18.900,00		PATRIMONIO			246.519,03
Inventario de Materia Prima	5.800,00			CAPITAL			
Inventario de Productos en Proceso	4.800,00			Sr. Rodrigo Valdivieso	173.356,74		
Inventario de Suministros y Materiales	1.500,00			Utilidad del Ejercicio	73.162,30		
Inventario de Prod. Term. Y Mercad. En almacén	6.800,00			TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			303.798,90
DIFERIDO CORRIENTE		696,00					
Activos Pagados por Anticipado	696,00						
TOTAL CORRIENTE		40.846,00					
ACTIVO NO CORRIENTE							
DEPRECIABLE							
Maquinaria y Equipo de producción	215.075,00	184.350,00					
Pulidora	46.200,00						
Lavadora	59.185,00						
Perforadora de vidrio	67.690,00						
Horno de Templado	42.000,00						
(-) Deprec. Acum. Muebles y Enseres.	-30.725,00						
Vehículo	8.000,00	0,00					
(-) Deprec. Acum. Vehículos	-8.000,00						
Camión distribuidor	5.000,00						
Camioneta	3.000,00						
Muebles y Equipos de Oficina	1.750,00	1.500,00					
(-) Deprec. Acum. Muebles y Eq. Of.	-250,00						
Equipos de cómputo	2.500,23	1.666,90					
(-) Deprec. Acum. Equipo Cómputo	-833,33						
Herramientas	17.262,00	14.796,00					
(-) Deprec. Acum. Herramientas	-2.466,00						
Edificio	63.750,00	60.000,00					
(-) Deprec. Acum. Edificio	-3.750,00						
TOTAL ACTIVOS FIJOS		262.312,90					
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)							
Gastos de Organización y Constitución	1.280,00						
(-) Amortización Acumulada	640,00						
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		640,00					
TOTAL ACTIVOS		303.798,90					

Fuente: VISET vidrios de seguridad templados.

ANEXO # 16

EFIS VISET. - BALANCE GENERAL 2011

"VISET Vidrios de Seguridad Templados"
BALANCE GENERAL
AL 31 DICIEMBRE 2011
EXPRESADO EN DOLARES

ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		12.750,00	CORTO PLAZO		55.132,75
Caja Bancos	11.400,00		Ctas y Docs. por Pagar	19.200,00	
Caja Chica	100,00		Participación trabajadores y empleados	18.500,00	
Fondo Rotativo	1.250,00		Impuesto a la Renta por Pagar	19.373,50	
EXIGIBLE		7.920,00	LARGO PLAZO		0,00
Documentos por Cobrar	0,00		Documentos por Pagar L/P	0,00	
Cuentas por Cobrar	8.000,00		Hipotecas por Pagar	0,00	
(-) Provisión Cuentas Incobrables	80,00		TOTAL PASIVO		55.132,75
REALIZABLE		13.980,00	PATRIMONIO		
Inventario de Materia Prima	3.200,00		CAPITAL		222.589,82
Inventario de Productos en Proceso	3.700,00		Sr. Rodrigo Valdivieso	148.127,60	
Inventario de Suministros y Materiales	1.080,00		Utilidad del Ejercicio	74.462,22	
Inventario de Prod. Term. Y Mercad. En almacén	6.000,00		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u>\$ 277.722,57</u>
DIFERIDO CORRIENTE		384,00			
Activos Pagados por Anticipado	384,00				
TOTAL CORRIENTE		<u>35.034,00</u>			
ACTIVOS FIJOS					
DEPRECIABLE					
Maquinaria y Equipo de producción	184.350,00	153.625,00			
Pulidora	39.600,00				
Lavadora	50.730,00				
Perforadora de vidrio	58.020,00				
Horno de Templado	36.000,00				
(-) Deprec. Acum. Muebles y Enseres.	-30.725,00				
Vehículo	23.000,00	18.400,00			
(-) Deprec. Acum. Vehiculos	-4.600,00				
Camión distribuidor	15.000,00				
Camioneta	8.000,00				
Muebles y Equipos de Oficina	1.500,00	1.250,00			
(-) Deprec. Acum. Muebles y Eq. Of.	-250,00				
Equipos de cómputo	1.666,90	833,57			
(-) Deprec. Acum. Equipo Computo	-833,33				
Herramientas	14.796,00	12.330,00			
(-) Deprec. Acum. Herramientas	-2.466,00				
Edificio	60.000,00	56.250,00			
(-) Deprec. Acum. Edificio	-3.750,00				
TOTAL ACTIVOS FIJOS		<u>242.688,57</u>			
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)					
Gastos de Organización y Constitución	640,00				
(-) Amortización Acumulada	640,00				
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		<u>0,00</u>			
TOTAL ACTIVOS		<u>\$ 277.722,57</u>			

Fuente: VISET Vidrios de Seguridad Templados.

ANEXO # 17

EFIS VISET.- ESTADO DE RESULTADOS 2007

**"VISET" Vidrios de Seguridad Templados
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**

VENTAS BRUTAS			\$ 419.324,37	
(-)devolucion en ventas			\$ 0,00	
(-) Descuento en ventas			\$ 0,00	
(+) Transporte en ventas			\$ 0,00	
VENTAS NETAS				\$ 419.324,37
(-) COSTO DE PRODC. TERMINADOS Y VENDIDOS				299.160,91
(=) UTILIDAD EN COSTO DE PRODC. ELABORADO				\$ 120.163,46
(-) GASTOS OPERATIVOS				75.307,75
GASTOS DE VENTAS		\$ 27.570,72		
Gastos Personal	19.170,00			
Depreciaciones y Amortizaciones	4.540,62			
Gastos Generales	3.860,10			
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 47.737,03		
Energía Eléctrica	16.280,10			
Gastos Personal	19.526,55			
Depreciaciones y Amortizaciones	8.272,37			
Gastos Generales	3.658,02			
UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO				\$ 44.855,71
(+) Ingresos extraordinarios				\$ 0,00
(-) Egresos Extraordinarios				\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DEL 15% P.T				\$ 44.855,71
(-) 15% Participación Trabajadores				\$ 6.728,36
UTILIDA ANTES IMPUESTO A LA RENTA				\$ 38.127,35
(-) Impuesto la Renta				\$ 0,00
UTILIDAD Sr. VALDIVIESO				\$ 38.127,35

Fuente: VISET Vidrios de Seguridad Templados.

ANEXO # 18

EFIS VISET.- ESTADO DE RESULTADOS 2008

"VISET" Vidrios de Seguridad Templados
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

VENTAS BRUTAS			\$ 508.865,39	
(-)devolucion en ventas			\$ 0,00	
(-) Descuento en ventas			\$ 0,00	
(+) Transporte en ventas			\$ 0,00	
VENTAS NETAS				\$ 508.865,39
(-) COSTO DE PROD. TERMINADOS Y VENDIDOS				356.392,83
(=) UTILIDAD EN COSTO DE PRODC. ELABORADO				\$ 152.472,56
(-) GASTOS OPERATIVOS				92.042,81
GASTOS DE VENTAS		\$ 33.697,55		
Gastos Personal	23.430,00			
Depreciaciones y Amortizaciones	5.549,65			
GastosGenerales	4.717,90			
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 58.345,26		
EnergíaEléctrica	19.897,90			
Gastos Personal	23.865,78			
Depreciaciones y Amortizaciones	10.110,67			
GastosGenerales	4.470,91			
UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO				\$ 60.429,75
(+) Ingresosextraordinarios				\$ 0,00
(-) EgresosExtraordinarios				\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DEL 15% P.T				\$ 60.429,75
(-) 15% ParticipaciónTrabajadores				\$ 9.064,46
UTILIDA ANTES IMPUESTO A LA RENTA				\$ 51.365,29
(-) Impuesto la Renta				\$ 4.508,85
UTILIDAD Sr. VALDIVIESO				\$ 46.856,44

Fuente: VISET Vidrios de Seguridad Templados.

ANEXO # 19

EFIS VISET.- ESTADO DE RESULTADOS 2009

"VISET" Vidrios de Seguridad Templados

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

VENTAS BRUTAS			\$ 643.110,40	
(-)devolucion en ventas			\$ 0,00	
(-) Descuento en ventas			\$ 0,00	
(+) Transporte en ventas			\$ 0,00	
VENTAS NETAS				\$ 643.110,40
(-) COSTO DE PRODC. TERMINADOS Y VENDIDOS				411.004,67
(=) UTILIDAD EN COSTO DE PRODC. ELABORADO				\$ 232.105,73
(-) GASTOS OPERATIVOS				125.512,92
GASTOS DE VENTAS		\$ 45.951,20		
Gastos Personal	31.950,00			
Depreciaciones y Amortizaciones	7.567,70			
GastosGenerales	6.433,50			
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 79.561,72		
EnergíaEléctrica	27.133,50			
Gastos Personal	32.544,25			
Depreciaciones y Amortizaciones	13.787,28			
GastosGenerales	6.096,70			
UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO				\$ 106.592,81
(+) Ingresosextraordinarios				\$ 0,00
(-) EgresosExtraordinarios				\$ 10.000,00
UTILIDAD ANTES DEL 15% P.T				\$ 96.592,81
(-) 15% ParticipaciónTrabajadores				\$ 14.488,92
UTILIDA ANTES IMPUESTO A LA RENTA				\$ 82.103,89
(-) Impuesto la Renta				\$ 15.267,36
UTILIDAD Sr. VALDIVIESO				\$ 66.836,53

Fuente: VISET Vidrios de Seguridad Templados.

ANEXO # 20
EFIS VISET.- ESTADO DE RESULTADOS 2010

"VISET" Vidrios de Seguridad Templados
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

VENTAS BRUTAS			\$ 726.714,76	
(-)devolucion en ventas			\$ 0,00	
(-) Descuento en ventas			\$ 0,00	
(+) Transporte en ventas			\$ 0,00	
VENTAS NETAS				\$ 726.714,76
(-) COSTO DE PRODC. TERMINADOS Y VENDIDOS				477.792,14
(=) UTILIDAD EN COSTO DE PRODC. ELABORADO				\$ 248.922,61
(-) GASTOS OPERATIVOS				133.880,45
GASTOS DE VENTAS		\$ 49.014,62		
Gastos Personal	34.080,00			
Depreciaciones y Amortizaciones	8.072,22			
Gastos Generales	6.862,40			
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 84.865,83		
Energía Eléctrica	28.942,40			
Gastos Personal	34.713,86			
Depreciaciones y Amortizaciones	14.706,43			
Gastos Generales	6.503,14			
UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO				\$ 115.042,16
(+) Ingresos extraordinarios				\$ 0,00
(-) Egresos Extraordinarios				\$ 7.000,00
UTILIDAD ANTES DEL 15% P.T				\$ 108.042,16
(-) 15% Participación Trabajadores				\$ 16.206,32
UTILIDA ANTES IMPUESTO A LA RENTA				\$ 91.835,84
(-) Impuesto la Renta				\$ 18.673,54
UTILIDAD Sr. VALDIVIESO				\$ 73.162,30

Fuente: VISET Vidrios de Seguridad Templados.

ANEXO # 21

EFIS VISET.- ESTADO DE RESULTADOS 2011

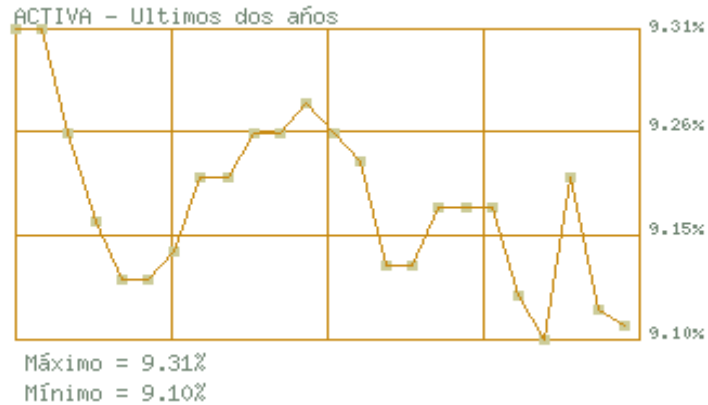
**"VISET" Vidrios de Seguridad Templados
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

VENTAS BRUTAS			\$ 813.920,53	
(-)devolucion en ventas			\$ 0,00	
(-) Descuento en ventas			\$ 0,00	
(+) Transporte en ventas			\$ 0,00	
VENTAS NETAS				\$ 813.920,53
(-) COSTO DE PRODC. TERMINADOS Y VENDIDOS				561.277,58
(=) UTILIDAD EN COSTO DE PRODC. ELABORADO				\$ 252.642,95
(-) GASTOS OPERATIVOS				142.247,98
GASTOS DE VENTAS		\$ 52.078,03		
Gastos Personal	36.210,00			
Depreciaciones y Amortizaciones	8.576,73			
GastosGenerales	7.291,30			
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 90.169,95		
EnergíaEléctrica	30.751,30			
Gastos Personal	36.883,48			
Depreciaciones y Amortizaciones	15.625,58			
GastosGenerales	6.909,59			
UTILIDAD OPERATIVA DEL EJERCICIO				\$ 110.394,97
(+) Ingresosextraordinarios				\$ 0,00
(-) EgresosExtraordinarios				\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DEL 15% P.T				\$ 110.394,97
(-) 15% ParticipaciónTrabajadores				\$ 16.559,25
UTILIDA ANTES IMPUESTO A LA RENTA				\$ 93.835,73
(-) Impuesto la Renta				\$ 19.373,50
UTILIDAD Sr. VALDIVIESO				\$ 74.462,23

Fuente: VISET Vidrios de Seguridad Templados.

ANEXO # 22

TASA ACTIVA 2009-2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO # 23

TASA ACTIVA 2008-2010

FECHA	VALOR
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %

Fuente: Banco Central del Ecuador