



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

C.P.A.

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
INDUSTRIAL CARROCERÍAS VARMA S.A DE LA CIUDAD DE AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA. PERIODO 2013.

Susana Ibelia Jarrín Castro

RIOBAMBA – ECUADOR
2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que la tesis titulada “Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa Industrial Carrocerías VARMA S.A de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Período 2013.” ha sido revisada en su totalidad, razón por la cual se autoriza su presentación.

Dr. Sergio Saúl Esparza Moreno

DIRECTOR DE TESIS

Dra. Jaqueline Elizabeth Balseca Castro

MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Las ideas, criterios y resultados emitidos en el presente trabajo de investigación “Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa Industrial Carrocerías VARMA S.A de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Periodo 2013”, son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Susana Ibelia Jarrín Castro

DEDICATORIA

Todo mi esfuerzo y empeño en el desarrollo del presente trabajo dedico a Dios que ha sido mi fortaleza y mi guía, que me ha permitido alcanzar mi más grande sueño, a mi madre Olga, mi hermana Rubí y a mi esposo Darwin quienes fueron mi apoyo incondicional en todo el proceso de mi carrera, a Erika y Adrián quienes son la razón de mi vida y el motor que me impulsa seguir adelante.

A mis amigas Marcía Casa, Johana Ushca y Diana Martínez, quienes estaban en los momentos más difíciles de mi vida, me ayudaron a levantarme y seguir luchando por mis sueños.

A mis queridos profesores Sergio Esparza y Jaqueline Balseca por guiarme en el desarrollo del presente trabajo.

Quedo eternamente agradecida a todos ustedes por ser parte de mi vida y apoyarme a cumplir con mi meta.

AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Contabilidad y Auditoría y a mis profesores quienes han brindado la oportunidad de obtener una profesión y ser útiles a la sociedad.

De manera especial al Dr. Sergio Esparza y Dra. Jaqueline Balseca por el tiempo y la paciencia que me brindaron para el desarrollo y ejecución del presente trabajo.

A la Empresa VARMA S.A., de manera especial al Ingeniero Santiago Vargas, por darme la oportunidad, facilitarme su ayuda y confianza para realizar el presente tema de tesis.

RESUMEN

La Empresa Industrial Carrocerías VARMA S.A, tiene como objeto social la fabricación de carrocerías para vehículos automotores. La industria en nuestro país como en el resto del mundo ha pasado por una serie de etapas como consecuencia de los diferentes avances tecnológicos suscitados como la Revolución Industrial, la invención de nuevas tecnologías y herramientas de trabajo.

El presente trabajo plantea la realización de una “Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la Empresa Industrial Carrocerías VARMA S.A de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Período 2013”, con la finalidad de medir el grado de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología en la utilización de los recursos disponibles en la empresa.

En el Capítulo Uno detalla el problema, enfocando la influencia que tiene la aplicación de una Auditoría de Gestión para el mejoramiento de los procesos de producción y en el cumplimiento de los objetivos en términos eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología de las operaciones.

El Segundo Capítulo describe el Marco Teórico-Conceptual, el cual exterioriza el hilo conductor para el desarrollo de la Auditoría de Gestión y su posterior ejecución que nos permitirá una base teórica- conceptual para el desarrollo de la propuesta.

El Tercer Capítulo hace referencia al Marco Metodológico, especifica las diferentes herramientas y técnicas que se utilizarán para levantar información, evaluar y analizar el proceso de producción de la Empresa de Carrocerías VARMA S.A.

Finalmente en el Cuarto Capítulo se ejecuta Auditoría de Gestión a los procesos cuyo resultado nos permitirá emitir un informe para mejorar el proceso de producción encaminados al cumplimiento de objetivos y metas de la Empresa Industrial Carrocerías VARMA S.A.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen.....	VI
Abstract.....	VII
Índice de contenidos	VIII
Índice de tablas	XI
Índice de gráficos.....	XII
Índice de anexos.....	XIII
Capítulo I	
1. Problema.....	1
1.1. Antecedentes del problema	1
1.1.1. Formulación del problema	2
1.1.2. Delimitación del problema	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. General.....	3
1.2.2. Específicos.....	3
1.3. Justificación de la investigación.....	3
Capítulo II	
2. Marco teórico- conceptual.....	5
2.1. Fundamentación teórica-conceptual.....	5
2.1.1. Auditoría.....	5
2.1.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Auditoría de gestión.....	5
2.1.3. Características de la auditoría de gestión.....	5
2.1.4. Objetivos de la auditoría de gestión	6
2.1.5. Propósitos de la auditoría de gestión.....	7
2.1.6. Auditoría operacional	7
2.1.6.1. Objetivos de la auditoría operativa	7

2.1.6.2. Característica de la auditoría operativa	8
2.1.6.3. El proceso de la auditoría operacional.	8
2.1.6.4. Auditoría operacional y auditoría de gestión.....	9
2.1.7. Fases de la auditoría de gestión	11
2.1.7.1. Fase I: Planificación preliminar	11
2.1.7.2. Fase II: Ejecución	12
2.1.7.3. Fase III: Comunicación de resultados	14
2.1.7.4. Fase IV: Seguimiento o monitoreo	17
2.1.8. Control interno.....	18
2.1.8.1. Objetivos del control interno.....	19
2.1.8.2. Clases de control interno.....	19
2.1.9. Técnicas de control interno	20
2.1.10. Métodos de evaluación del control interno.....	21
2.1.10.1. Componentes del coso	21
2.1.11. Herramientas de evaluación del control interno.....	25
2.2. Normas	27
2.2.1. Normas de auditoría generalmente aceptadas (nagas)	27
2.3. Programa de auditoría.....	29
2.3.1. Objetivo del programa de auditoría.....	30
2.3.2. Características del programa de auditoría.....	30
2.3.3. Ejecución de los programas de auditoría.....	30
2.4. Papeles de trabajo.....	31
2.4.1. Características de los papeles de trabajo.....	32
2.4.2. Propósito de los papeles de trabajo	32
2.4.3. Clases de papeles de trabajo.....	33
2.4.4. Archivo de los papeles de trabajo.....	34
2.5. Índices.....	35
2.6. Referenciación	35
2.7. Marcas de auditoría.....	37
2.8. Técnicas de auditoría	38
2.8.1. Clasificación de las técnicas de auditoría	38
2.8.1.1. Técnicas de verificación ocular.....	39
2.8.1.2. Técnicas de verificación verbal.....	39

2.8.1.3. Técnicas de verificación escrita	39
2.8.1.4. Técnicas de verificación documental	40
2.9. Riesgo de auditoría.....	40
2.9.1. Fórmula del riesgo de auditoría	41
2.9.2. Proceso de evaluación del riesgo de auditoría	41
2.9.3. Matriz de riesgo	42
2.10. Pruebas	42
2.10.1. Pruebas de cumplimiento.....	42
2.10.2. Pruebas sustantivas	44
2.11. Hallazgo de auditoría	44
2.12. Evidencia de auditoría	45
2.12.1. Características de evidencia de auditoría	45
2.12.2. Tipos de evidencia de auditoría.....	46
2.13. Indicadores	47
2.13.1. Requisitos de un indicador	48
2.13.2. Uso de indicadores en auditoría de gestión.....	48
2.13.3. Indicadores de gestión.....	49
2.13.4. Indicadores financieros	51
2.13.5. Formas de construcción	52
2.14. Informe	53
2.14.1. Requisitos y cualidades del informe	53
2.14.2. Borrador del informe de auditoría	54
2.14.3. Informe final de auditoría	54
Capítulo III	
3. Marco metodológico	56
3.1. Hipótesis.....	56
3.1.1. Hipótesis general	56
3.1.2. Hipótesis específicas.....	56
3.2. Variables de la investigación	56
3.2.1. Variable independiente:	56
3.2.2. Variable dependiente:	56
3.3. Tipo de investigación.....	56
3.3.1. Tipos de estudios de investigación	57

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos.....	57
3.4.1. Técnicas de investigación.....	58
3.4.2. Instrumentos.....	59
3.5. Población y muestra.....	60
3.5.1. Población.....	601
3.5.2. Muestra.....	61
Capítulo IV	
4. Análisis de resultados.....	63
4.1. Auditoría de Gestión al proceso de producción de la Empresa Industrial Carrocerías Varma S.A, de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Periodo 2013.	63
4.1.1. Archivo permanente.....	63
4.1.2. Archivo corriente.....	71
Índice Archivo Corriente.....	72
Programa preliminar de auditoría.....	75
Visita instalaciones de la empresa.....	76
Entrevista preliminar.....	78
Matriz de riesgo preliminar.....	98
Informe preliminar.....	100
Índices.....	103
Hoja de marcas.....	104
Programa de planificación de auditoría.....	106
Entrevista al gerente general.....	107
Entrevista al gerente de deproducción.....	109
Entrevista coordinación de pedidos.....	111
Entrevista jefe de gestión de inventario-bodega.....	113
Sistemas de información.....	114
Carta de compromiso de la auditoría.....	115
Orden de trabajo.....	119
Memorándum de planificación.....	120
Evalación de áreas críticas de la fase de planificación.....	134
Programa de ejecución.....	137
Simbología del diagrama de flujo.....	140

Cédula narrativa del proceso de producción	141
Diagrama de flujo del proceso de producción.....	147
Cédula narrativa de observaciones al proceso de producción	152
Cuestionarios de control interno.....	154
Método COSO I.....	154
Lectura del informe de control interno.....	187
Informe de evaluación del control interno.....	188
Indicadores de gestión.....	196
Hoja de hallazgos	207
Programa de comunicación de resultados.....	234
Carta de notificación para la lectura del borrador del informe final.....	235
Comunicación de los resultados de auditoría	236
Acta de lectura del borrador del informe	237
Asistencia al informe final.....	240
Informe final de auditoría de gestión	242
Conclusiones y recomendaciones	258

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Pág.
01	Auditoría Operacional Vs Auditoría de Gestión.....	9
02	Flujograma	26
03	Índices	36
04	Marcas.....	37
05	Matriz de riesgo	42
06	Indicadores de Gestión.....	50
07	Indicadores Financieros	51
08	Personal de la empresa VARMA S.A.....	61
09	Índice del Archivo Corriente.....	72
10	Entrevista pregunta No. 01.....	78
11	Entrevista pregunta No. 02.....	79
12	Entrevista pregunta No. 03.....	80

13	Entrevista pregunta No. 04.....	81
14	Entrevista pregunta No. 05.....	82
15	Entrevista pregunta No. 06.....	83
16	Entrevista pregunta No. 07.....	84
17	Entrevista pregunta No. 08.....	85
18	Entrevista pregunta No. 09.....	86
19	Entrevista pregunta No. 10.....	87
20	Entrevista pregunta No. 11.....	88
21	Entrevista pregunta No. 12.....	89
22	Entrevista pregunta No. 13.....	90
23	Entrevista pregunta No. 14.....	91
24	Entrevista pregunta No. 15.....	92
25	Entrevista pregunta No. 16.....	93
26	Entrevista pregunta No. 17.....	94
27	Entrevista pregunta No. 18.....	95
28	Entrevista pregunta No. 19.....	96
29	Entrevista pregunta No. 20.....	97
30	Hoja de Índice	103
31	Hoja de Marcas	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.		Pág.
10	Entrevista pregunta No. 01.....	78
11	Entrevista pregunta No. 02.....	79
12	Entrevista pregunta No. 03.....	80
13	Entrevista pregunta No. 04.....	81
14	Entrevista pregunta No. 05.....	82
15	Entrevista pregunta No. 06.....	83
16	Entrevista pregunta No. 07.....	84
17	Entrevista pregunta No. 08.....	85
18	Entrevista pregunta No. 09.....	86

19	Entrevista pregunta No. 10.....	87
20	Entrevista pregunta No. 11.....	88
21	Entrevista pregunta No. 12.....	89
22	Entrevista pregunta No. 13.....	90
23	Entrevista pregunta No. 14.....	91
24	Entrevista pregunta No. 15.....	92
25	Entrevista pregunta No. 16.....	93
26	Entrevista pregunta No. 17.....	94
27	Entrevista pregunta No. 18.....	95
28	Entrevista pregunta No. 19.....	96
29	Entrevista pregunta No. 20.....	97

ÍNDICE DE ANEXOS

No.		Pág.
1	Ruc de la empresa industrial Carrocerías Varma S.A.	261
2	Ubicación Geográfica de la empresa	263
3	Características de las carrocerías	264
4	Estados financieros al 31 de diciembre del 2013	267
5	Recorrido de la planta de producción	269

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

La empresa Industrial CARROCERÍAS VARMA S.A, en los últimos años viene atravesando por una situación económica poco satisfactoria, debido varios acontecimientos que han repercutido en el proceso de producción, entre los cuales se puede mencionar: la falta de organización en las especificaciones de las carrocerías, la subutilización de maquinaria y ocupa espacio dentro de la planta, pérdida de tiempos productivos por causa de métodos de trabajo inadecuados, la falta de conciencia por parte de los trabajadores sobre la correcta utilización de los materiales, etc. Todos estos factores, sumados al libre ingreso de buses de producción china, hacen que la empresa tenga poca demanda de sus productos, provocando el reajuste del personal y la disminución de la producción.

En vista de esta necesidad siendo el proceso de producción una de las tres funciones básicas que tiene toda organización, donde se genera los mayores costos al transformar determinados bienes en otros, es muy importante para toda empresa industrial, analizar y evaluar el desempeño del área productiva por lo que es de interés para los propietarios, realizar una Auditoría de Gestión que permita medir la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología del Proceso de Producción, determinar operaciones críticas y mejorarlas a través de recomendaciones de corte constructivo, que se realiza con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de la empresa, orientada a mejorar en logro de las metas programadas y en el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones.

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa industrial Carrocerías VARMA S.A se ha visto en la necesidad de analizar y evaluar el desempeño del área productiva debido a que es la parte medular que tienen las empresas dedicadas a la transformación de materias primas, en esta se generan los costos más significativos de la organización debido a la gran participación de recursos que se ven involucrados en el procesos de producción como lo son: el talento humano, recursos financieros, recursos tecnológicos, entre otros.

El proceso de producción analizado carece de actividades de control fundamentales, adicionalmente se verificó que la empresa efectúa el proceso productivo al 40% de su capacidad, por lo tanto se evidenció la subutilización de maquinaria, pérdidas de tiempos productivos, por causa de métodos de trabajo inadecuados, la falta de conciencia por parte de los trabajadores sobre la correcta utilización de los materiales, clima de trabajo desmotivado; no se han establecido controles y monitoreo a las funciones ejecutadas por el personal.

Por lo descrito anteriormente y conscientes de la necesidad de la Auditoría de Gestión como un elemento vital para la Gerencia, se propone realizar una Auditoría de Gestión al proceso de producción de la empresa industrial carrocéricas “VARMA S.A”.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo la Auditoría de Gestión influirá en el proceso de producción de la empresa industrial carrocéricas VARMA S.A, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua? Periodo 2013?

1.1.2. Delimitación del problema

El problema descrito anteriormente corresponde a la empresa Industrial Carrocéricas VARMA S.A de la ciudad de Ambato, por lo tanto la investigación responde al nombre de:

Campo: Auditoría de Gestión.

Área: Auditoría.

Aspecto: Auditoría de Gestión al proceso de producción de la empresa Industrial Carrocéricas VARMA S.A de la ciudad de Ambato.

Espacial: Empresa Industrial Carrocéricas VARMA de la provincia de Tungurahua cantón Ambato.

Temporalidad: Período 2013.

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. General

Realizar una Auditoría de Gestión al proceso de producción de la empresa Industrial Carrocerías VARMA S.A de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Periodo 2013, para medir el grado de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología de las operaciones.

1.2.2. Específicos

- Desarrollar el marco teórico a través de un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.
- Aplicar las fases de la Auditoría de Gestión para determinar las áreas críticas dentro del proceso de producción de la empresa VARMA S.A.
- Elaborar el informe final relativo a la gestión del proceso de producción con las respectivas conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento continuo de la empresa.

1.3.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teórica

Entre los motivos que dan lugar al desarrollo de una Auditoría de Gestión está la necesidad de examinar la gestión de la empresa industrial Carrocerías Varma S.A, en sus diferentes niveles. En este caso se hará énfasis en diferentes conceptos concernientes al desarrollo de la auditoría ya que se persigue el objetivo de establecer un control de eficiencia, eficacia, ética, economía, ecología.

Práctica

Este trabajo de investigación argumenta su importancia práctica y funcional en el ámbito local, debido a que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo productivo de la empresa industrial Carrocerías VARMA S.A., y para aquellas que se encuentren con los mismos problemas, o en su misma situación debido a que se puede considerar como una solución la realización de una Auditoría de Gestión, para que le permita alcanzar sus metas y objetivos planteados.

Científica y metodológica

El estudio efectuado concerniente a la realización de una Auditoría de Gestión para mejorar el proceso de producción de Carrocerías VARMA S.A., tiene como utilidad permitir a la misma el reconocimiento de sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias en sus procesos, y al mismo tiempo utilizar técnicas y métodos de Auditoría de Gestión que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien enfocadas lleven al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial.

Además está sustentada en teorías expresadas por diferentes autores entre los cuales se puede mencionar Milton K. Maldonado, *Auditoría de Gestión*. Quito, Ecuador, Aguirre Ormaechea, Juan M. Auditoría y Control Interno., Alvin A. Arens, Randal J. Elder y Mark S., Auditoría un Enfoque Integral, los cuales nos aportará con conceptos y técnicas de auditoría que nos permita abordar el tema.

Académica

La realización de esta investigación aportará como fuente de consulta para alumnos, profesores, y personas interesadas en el tema de investigación.

Factibilidad

La investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, los directivos y el personal del departamento de producción de Carrocerías Varma S.A, están prestos a proveer de toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación requiera, se tiene la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de talento humano, materiales y tecnológicos el tiempo es suficiente para el desarrollo de la propuesta, y sobre todo se tiene la predisposición para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL

2.1.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-CONCEPTUAL

2.1.1. Auditoría

2.1.1.1.Concepto

(Alvin, 2008, pág.4) “Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos”.

La Auditoría es un examen objetivo y sistemático que evalúa el desempeño de una organización.

2.1.2. Auditoría de Gestión

(Yanel, 2012, pág.39). “Evaluar el grado de eficiencia y eficacia en logro de los objetivos previstos por la sociedad y en el manejo de los recursos disponibles”.

La Auditoría de Gestión es un examen especial sistemático realizado a una organización para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía, con el propósito de medir e informar sobre la utilización eficiente de los recursos y el logro de los objetivos organizacionales.

2.1.3. Características de la Auditoría de Gestión

(Milton K. 2011, Pág. 35) manifiesta que “La auditoría de gestión tiene un alcance muy limitado en cuanto al periodo examinado. Los auditores prefieren un trimestre, salvo que evalúen programas cuya efectividad debe ser medida en el tiempo de planificación, ejecución, y cierre de operaciones. Al ser un examen para proponer mejoras a futuro no le interesa mucho la visión retrospectiva.

Por estas dos razones existe el criterio que no deberían derivarse responsabilidades de una Auditoría de Gestión. Si en el transcurso del examen se establecen hechos que podría derivar en responsabilidades bien podría hacerse un examen especial sobre el particular y continuar con el espíritu constructivo de la Auditoría de Gestión.

(Milton K. 2011, Pág. 35) **dice que “las principales características son:**

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social”.

Existen varias características que identifican a la Auditoría de Gestión, entre ellas también se puede mencionar:

- El control de las operaciones .
- Amparo a los administradores frente a las actividades administrativas.
- La obligación de rendir cuentas.

2.1.4. Objetivos de la auditoría de gestión

(Milton K. 2011, Pág. 30) manifiesta que “La Auditoría de Gestión tiene por objetivo:

- ❖ Medir en los distintos niveles y en cada uno de los procesos de una organización la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.
- ❖ Regular desviaciones en cualquier proceso examinado dentro de una o varias áreas de la compañía; en base a las conclusiones y recomendaciones que se emiten a los responsables de las mismas.
- ❖ Identificación de las oportunidades de mejoras.
- ❖ Evaluación del desempeño”.

Los objetivos primordiales de la Auditoría de Gestión es la evaluación a través del grado de eficiencia, ética, economía, eficacia y ecología de las operaciones.

2.1.5. Propósitos de la Auditoría de gestión

(Milton K. 2011, pág. 36): Dice que los propósitos de la Auditoría de gestión son los siguientes.

- “Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones”.

La Auditoría de Gestión tiene como propósito contribuir al mejoramiento continuo de las organizaciones a través del uso apropiado de los recursos, mediante controles respectivos y la aplicación de métodos y procedimientos adecuados.

2.1.6. Auditoría Operacional

(Arens, 2007, pág. 7): Define a la Auditoría Operacional como: “Es una revisión de cualquier parte de los procedimientos, y métodos operativos de una organización, fuera del área financiera con el propósito de evaluar su eficiencia y su efectividad”.

También se podría señalar que la auditoría Operacional permite examinar la administración, gestión, y resultados de las operaciones, para determinar la eficiencia en el uso de los recursos y en el alcance de los objetivos propuestos.

2.1.6.1. Objetivos de la Auditoría Operativa

(Arens, 2007, pág. 7): Menciona los siguientes objetivos de la auditoría operativa:

- “Evaluar los controles (administración)
- Evaluación del rendimiento (carga de trabajo, personal, productividad, calidad, costo)

- Asistencia a la dirección (planificación, dirección y control)”.

Los objetivos de la auditoría operativa ponen énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos tanto materiales como financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas.

2.1.6.2. Característica de la Auditoría Operativa

(Arens, 2007, pág. 9): dice que las características de la auditoría operativa son:

- “Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman las decisiones, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos”.

También se podría mencionar dentro de las características de la auditoría operacional que da un enfoque al análisis de la estructura, procedimientos y procesos de la empresa, su rendimiento y evolución en relación con las políticas y objetivos establecidos por medio de la evaluación de la eficacia y eficiencia de una actividad u operación

2.1.6.3. El Proceso de la Auditoría Operacional.

“El proceso de auditoría operacional es:

- Familiarizarse con la empresa con el objeto de apreciar en forma general sus problemas.
- Formular los problemas específicamente de carácter operativo y analizar el efecto que éstos tienen en los resultados del ejercicio.
- Observación de los procesos operativos y recoger información sobre ellos.

- Recurrir a conocimientos generales sobre el tema con el propósito de asociar éstos con los problemas de la empresa. Recurrir a la experiencia profesional.
 - Formular hipótesis que permitan detectar las formas más adecuadas de adelantar las investigaciones que sean necesarias.
 - Inferir las implicaciones de las hipótesis formuladas, esto es analizar las causas y consecuencias que originan los problemas o los efectos en las operaciones que actualmente se están dando.
 - Obtención de evidencia.
 - Conclusiones que permitan la confirmación, de negación o reformulación de las hipótesis.
 - Descripción de los hallazgos y comunicación a los afectados.
 - Diagnóstico y recomendaciones”.
- (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-De-Auditoria-Operativa/3139393.html> : recuperado el 04-04-2014)

Realizando un análisis se pudo determinar que los pasos que se sigue para la realización de la auditoría operacional son similares a los que se aplica en la Auditoría de gestión.

2.1.6.4. Auditoría Operacional y Auditoría de Gestión

Tabla N° 1

Auditoría Operacional Vs Auditoría de Gestión

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA OPERATIVA
Propósito	Evaluar la eficiencia, eficacia, economía con la que se manejan los recursos de la entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro.
Medición	Aplicación de los principios de administración.	Aplicación de los principios de administración.
Métodos	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del Auditor.	No existen todavía Normas Generalmente Aceptadas. El método queda a criterio del auditor.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del contador público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del contador público.

Interés	La gerencia, los accionistas, el directorio. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la Gestión.	La gerencia, el directorio, los accionistas y en el caso de Instituciones públicas la Sociedad y el Estado.
Enfoque	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultado, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental(ecología)	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad y economía.
Encargados	Audidores, Contadores Públicos	Audidores, Contadores Públicos
Personal de Apoyo	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento practico de Contador Público.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento practico de Contador Público.
Informes de Auditoría	Puede o no presentar los Estados Financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de la Administración y operación de la Entidad.	Puede o no presentar los Estados Financieros, su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión de la entidad.
Conclusiones del Auditor	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Recomendaciones del Auditor.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial, y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Historia	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la Auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas (desde 1976 en el Ecuador) Nació con la profesión del Auditor Interno y el Auditor Gubernamental.	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la Auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los temas. Nació con la profesión del auditor interno y del auditor gubernamental.
Frecuencia	Cuando se considere necesario.	Cuando se considere necesario.
Importancia	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia.
Independencia del Auditor	Imprescindible.	Imprescindible.

Fuente: Auditoría de Gestión Milton Maldonado

Realizado por: Susana Jarrín

2.1.7. Fases de la Auditoría de Gestión

(Milton K. 2011. Pág. 42): Manifiesta que “El proceso de auditoría tiene las siguientes fases:

- FASE I: Planificación preliminar
- FASE II: Ejecución.
- FASE III: Comunicación de resultados
- FASE IV: Seguimiento o monitoreo.

2.1.7.1.FASE I: Planificación Preliminar

(Milton K. 2011. Pág. 42): Dice “La planificación preliminar, como primera etapa del proceso de auditoría de gestión consiste en obtener un conocimiento general de la empresa, de su entorno y de forma particular el proceso de producción que va ser evaluado, con el objeto de determinar el grado de cumplimiento y falencias de las secciones que conforman el área de producción que permita evaluar los riesgos existentes y definir los objetivos, enfoques y estrategias de auditoría, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría de gestión.

Para la elaboración de la auditoría de gestión se utilizará la metodología de recopilación, procesamiento y evaluación de la información que esté disponible en la empresa, también se realiza un programa de auditoría preliminar el mismo que contendrá los siguientes procedimientos:

- Entrevistas con personal del departamento de producción con los respectivos líderes de cada sección de la empresa.
- Recopilación de información técnica, económica-financiera.
- Investigación de la estructura organizacional, y funcional de la empresa.
- Revisión de los documentos (archivos y registros), que contienen información del proceso analizado como: materia prima utilizada, órdenes de producción con sus respectivas fechas emitidas, orden de entrega de las carrocerías, número de carrocerías producidas y vendidas, desempeño de los líderes y personal de apoyo.
- Investigación de la competencia, proveedores, clientes, productos similares.

- Análisis del proceso de producción de la empresa y de las secciones que intervienen en el mismo.
- Diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Definición del objetivo de auditoría al proceso de producción.
- Aplicación de matrices de riesgos, a través de las cuáles se podrá calificar el riesgo preliminar, inherente y de control para determinar los principales componentes del área de producción a evaluarse.
- Preparación del Informe de esta fase.

En base a toda la información obtenida en los procedimientos anteriores, se procederá a estructurar el reporte de planificación preliminar, el cual incluye los siguientes aspectos:

- Motivos del examen con referencia a la orden de trabajo, con fecha de inicio de la auditoría de gestión.
- Alcance
- Objetivos
- Base legal de la compañía
- Conocimiento general de la empresa y particularmente el área de producción.
- Análisis de los resultados de evaluación de las secciones y del riesgo inherente”.

Cada sección será objeto de la comparación entre la situación actual y la situación anhelada para identificar los controles establecidos para alcanzar los objetivos establecidos.

2.1.7.2.FASE II: Ejecución

(Milton K. 2011. Pág. 44): Dice que “En esta etapa se determina los procedimientos para dar cumplimiento a los objetivos establecidos, se analiza la documentación e información obtenida durante la planificación preliminar, para corroborar la calificación de riesgo inherente y de control que fueron evaluados de forma preliminar para orientar el trabajo.

Las tareas que se llevarán a cabo en esta etapa son:

a) Elaboración de Programas de trabajo

Los cuales deben ser detallados y flexibles, elaborados de acuerdo con los objetivos establecidos, y que permitan dar respuesta a la comprobación de las 5 E (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), en el examen a realizarse.

b) Evaluación de Control Interno

Se realizará una evaluación específica de control interno al área de producción lo cual permitirá obtener información sobre el funcionamiento de los controles existentes, también permitirá identificar áreas críticas que requieran mayor atención y énfasis en la fase siguiente, la herramienta que se utilizará para esta evaluación será la aplicación de cuestionarios.

Una vez obtenidos los resultados de esta evaluación se determinaran la naturaleza y alcance del examen, se establecerá los requerimientos de personal, de recursos materiales, financieros y tiempo de trabajo, se procede a realizar el programa de trabajo, preparar los programas específicos para cada componente, fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

c) Calificación de riesgos

Después de la evaluación específica de control interno se tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control, lo que implica la calificación de los riesgos de auditoría.

d) Ejecución de procedimientos y prácticas de auditoría.

Se aplicará métodos prácticos de investigación y prueba que se utiliza para obtener la evidencia necesaria que fundamente las opiniones y conclusiones, la misma que se basa en un criterio o juicio profesional.

e) Desarrollo de hallazgos

Es el resultado de la comparación entre un criterio de auditoría y la situación actual encontrada durante el examen”

Además los resultados de la evaluación específica se estructurarán en el plan de auditoría que contiene una descripción del trabajo que se realizará, los recursos y costos necesarios para llevarlo a cabo. Además se diseñará el programa de trabajo para evaluar los componentes críticos identificados.

2.1.7.3.FASE III: Comunicación de Resultados

(Maldonado M. 2011. Pág. 48): Manifiesta que “Se procederá a redactar el informe de auditoría en el cual se establezcan los resultados del examen con información específica del área auditada, la duración, alcance, recursos y métodos empleados en el trabajo de auditoría. En este documento se señalan los hallazgos encontrados en la fase de ejecución de auditoría”.

Por tanto cada comentario deberá expresarse en forma clara, ordenada y lógica con la descripción de los cuatro atributos del hallazgo (condición, criterio, causa, efecto); luego de cada comentario se deberá presentar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los procedimientos que se llevan a cabo en esta fase son:

- “Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento.
- Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

a) Convocatoria a la Conferencia Final

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

b) Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- Los servidores o ex-servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- El jefe de equipo de la auditoría.
- El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y,
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.
- La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo o del funcionario delegado para el efecto.

c) Criterios para Ordenar los Resultados

Los resultados de la auditoría y la información relevante disponible en la entidad auditada son diferentes, por lo tanto, es posible ordenarla y presentarla de varias maneras atendiendo a las siguientes consideraciones:

- Importancia de los resultados.
- Partirá de los componentes, ciclos, sistemas o hallazgos generales para llegar a los específicos.
- Seguirá el proceso de las operaciones, actividades y/o funciones.
- Utilizará las principales actividades sustantivas y adjetivas.
- Combinará los criterios expuestos.

d) Tareas Finales de la Fase Comunicación de Resultados

Programa para Comunicar Resultados

La comunicación de resultados se realizará a base del borrador del informe y la organización de una reunión en la que además participarán los principales funcionarios de la entidad. Para el caso es necesario disponer de los siguientes datos:

- Nombres y cargos de las personas que participarán.
- Lugar, fecha y hora en que se realizará.
- Estructura del borrador del informe de auditoría a utilizar como agenda de la reunión.
- Convocatoria formal al titular, a los funcionarios, ex - funcionarios y terceros relacionados con el informe.
- Nombres de los auditores que participarán en la reunión.
- Estrategia a seguir durante la comunicación, identificando las funciones que cumplirán los miembros del equipo que participen en ella.
- Documento que evidencie la realización de la reunión, haciendo constar a las personas que asistieron.

e) Efectos de la Comunicación de Resultados en Informe

La comunicación de resultados a los principales funcionarios de la entidad, por lo regular, genera la presentación de comentarios, opiniones y, en casos, documentos que ameritan su revisión y la actualización del borrador del informe, actividad cuya responsabilidad compete al jefe de equipo y al supervisor.

El borrador del informe pasa a conocimiento del supervisor, quien lo revisa íntegramente, incluye las variaciones que considere necesarias.

El supervisor firmará e incluirá la fecha en el borrador del informe, una vez terminada la revisión e incluidos los ajustes, para someterlo al trámite de preparación y aprobación, junto con el informe de supervisión dirigido al jefe de la unidad de auditoría.

f) Productos de la Comunicación de Resultados

Al concluir el trabajo de auditoría, ésta genera varios productos para diversos destinatarios:

- **Para Usuarios Directos**

Los usuarios directos de la auditoría, son los funcionarios encargados de la administración de la entidad sujeta a examen y el producto generado es el informe de auditoría entregado formalmente al titular de la entidad y a otros funcionarios directamente vinculados.

- **Para Uso Interno**

La mayor parte de los productos de utilización interna son para soporte y utilización de la unidad de auditoría, los principales son:

- Expediente o expedientes consolidados de papeles de trabajo que integran la administración, planificación preliminar, planificación específica y ejecución del trabajo de la auditoría.
- Documentos para actualización del archivo permanente de papeles de trabajo.
- Expediente de papeles de trabajo de la supervisión técnica aplicada.
- Ejemplares del informe de auditoría para la unidad de auditoría, documentación y archivo y otras unidades.
- Informe de supervisión técnica para la jefatura de auditoría”.

(<http://ai.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/07/Manual-de-Auditor%C3%ADa-Gubernamental-Cap-VII.pdf>: Recuperado 08-04-2014)

Para sustentar la comunicación y el informe es fundamental que se obtenga la suficiente evidencia competente y pertinente que respalde sus opiniones vertidas en este documento.

2.1.7.4.FASE IV: Seguimiento o monitoreo

(Maldonado M, 2011, pág.49) manifiesta que “En esta etapa las recomendaciones proporcionadas a la gerencia como resultado del trabajo de auditoría, deben sujetarse a

un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a mejorar las falencias detectadas, sino sirven para evitar su reincidencia.

Dentro de los objetivos de esta fase tenemos:

- Constatar en qué medida la gerencia fue receptiva a las observaciones comunicadas en el informe.
- Verificar que las recomendaciones propuestas se lleven a la práctica en los términos y tiempo programado.
- Apoyar a la toma de decisiones

Las actividades que se realizan en esta fase son:

- Preparar cronogramas de cumplimiento de recomendaciones
- Efectuar monitoreo corporativo, funcional y operativo.
- El seguimiento de la recomendaciones emitidas a la Alta Gerencia se denomina monitoreo corporativo”.

Cabe recalcar que las fases de la auditoría de gestión son de vital importancia ya que en ella se describe todo el contenido de la auditoría a realizar dentro de la empresa, en cuanto al diseño, implementación y evaluación.

2.1.8. CONTROL INTERNO

(YANEL, 2011, pág.39) dice “Evaluar el sistema de control interno mediante la revisión de ciclos transaccionales tales como: ciclo de ingresos, ciclo de egresos, ciclo de producción, ciclo de nómina, ciclo de compras y cuentas por pagar, ciclo de tesorería y ciclo de información financiera; para determinar si los controles establecidos por la sociedad son adecuados o requieren ser mejorados para asegurar mayor eficiencia en las operaciones y una adecuada protección de su patrimonio”.

El control interno es la evaluación de los diferentes procesos que la empresa posee, determinando controles en áreas críticas que requieren mejoras.

2.1.8.1.Objetivos del control interno:

(YANEL, 2011, pág.39) Manifiesta que “los objetivos del control interno son:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general”.

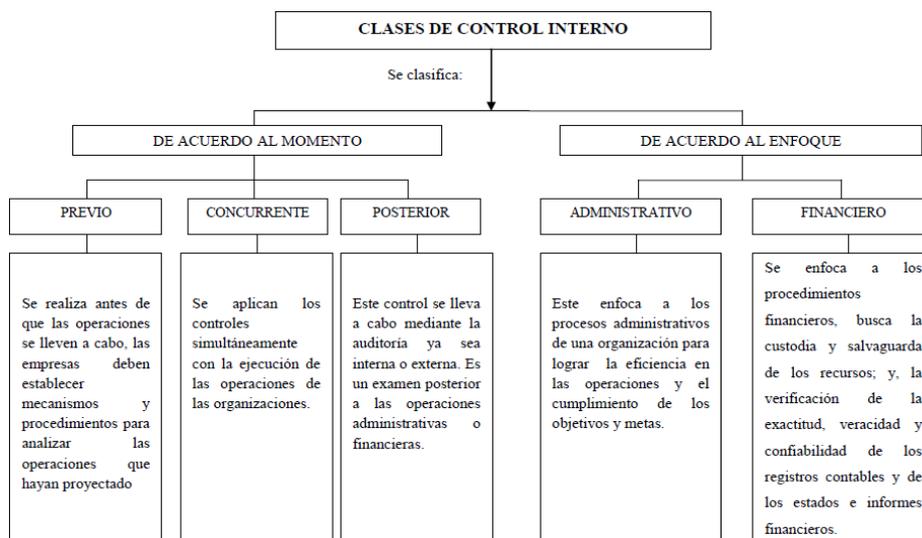
Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

2.1.8.2.Clases de Control Interno

(YANEL, 2011, pág.41): dice “El control interno puede ser clasificado de varias formas, pero generalmente se lo clasifica de acuerdo:

- Al momento en que se ejecuta.- puede ser preventivo, concurrente y posterior a la ejecución de las operaciones.
- Al enfoque con el que se aplica.- puede ser administrativo o financiero, este último es más conocido y facilita ejecutar la auditoría financiera.

Cuadro N. 1
CLASES DE CONTROL INTERNO



2.1.9. Técnicas de Control Interno

(Yanel, 2011, pág.41): Manifiesta “La técnica es un conjunto de procedimientos utilizados por una persona para lograr un determinado objetivo.

Existen diferentes tipos de técnicas de control interno que pueden utilizar las empresas, pero, entre las principales tenemos:

- **Técnicas Validación**

Son un conjunto de actividades implementadas por la organización para confirmar a través de los mecanismos de autorización, comparación y verificación, la pertinencia y legalidad de las transacciones u operaciones de una entidad.

- **Técnicas de Aseguramiento**

Son procedimientos utilizados para comprobar o verificar el correcto funcionamiento de las operaciones de una organización.

- **Técnicas de re-ejecución**

Consiste en volver a realizar los procedimientos, actividades y procesos de una organización; para verificar la exactitud en las transacciones u operaciones realizadas por la misma.

- **Técnicas de Especialización Funcional**

Consiste en verificar la existencia de una correcta segregación de funciones, el acceso restringido a cierta información, la supervisión y la función de auditoría interna”.

Las técnicas de control interno son métodos utilizados por las organizaciones para detectar los errores que se den en las operaciones cotidianas de la misma para corregirlas de manera oportuna.

2.1.10. Métodos de Evaluación del Control Interno

(Arens, Elder, & Beasley, 2007, págs. 274-282) : Manifiesta “Existen varios métodos para la evaluación del Control Interno, entre los principales tenemos:

- COSO I (Committee of Sponsoring Organizations)
- COSO II (Enterprise Risk Management)
- CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador)
- MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano)

Para llevar a cabo la investigación se hará uso de método de COSO I que contiene las principales directrices para la implantación, gestión y control de un Sistema de Control Interno, debido a que es una metodología o un marco conceptual común que puede ser utilizada para evaluar el control interno de cualquier organización.

2.1.10.1. Componentes del COSO

Podemos definir como componentes del control interno los siguientes:

- a) Entorno de Control
- b) Evaluación de Riesgos
- c) Actividades de Control
- d) Información y Comunicación
- e) Monitoreo o Supervisión”

a) Entorno de Control

(Pérez, 2007, pág. 30) señala: “El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan”.

b) Evaluación de Riesgos

(Pérez, 2007, pág. 31) señala “Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias”.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

c) Actividades de Control

(Pérez, 2007, pág. 31) dice: “Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.”

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control.

d) Información y Comunicación

(Pérez, 2007, pág. 32): Dice que “Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas informáticos producen documentos electrónicos que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros.

También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.”

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan indispensable debido a que

debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales.

e) Supervisión

(Pérez, 2007, pág. 33) dice: “Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Los beneficios que forjan los componentes vinculados entre sí son:

- Forman un sistema integrado que interactúan de una manera dinámica a los cambios del entorno.
- Influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión.
- Están estrechamente relacionados con las actividades operativas de la entidad
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse
- Establecen una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general”.

Es de vital importancia supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

2.1.11. Herramientas de Evaluación del Control Interno

(Pérez, 2007, pág. 42) dice que “Para evaluar el control interno de una organización se pueden utilizar herramientas como:

- Narrativas
- Cuestionarios
- Flujogramas.

1. Narrativas de Control Interno

Una narrativa es un relato a cerca de un tema, una actividad o cualesquier otra situación que nosotros estemos analizando.

Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se resuma (describa, narre) por escrito el control interno del ente auditado. Sera importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas señalando la efectividad de los controles existentes.

2. Cuestionarios de Control Interno

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Con relación a los cuestionarios de control interno deben considerarse los siguientes aspectos:

- Se deben aplicar a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo el nivel administrativo.
- Deben contribuir a verificar la veracidad de las respuestas.

- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar,
- Debe elaborarse cuestionarios que reconozcan las particulares características de cada empresa.
- Es necesario que la final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

3. *Flujogramas de Control Interno*

Es un método muy utilizado para la evaluación del control interno, el flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales. Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización”.

**Tabla N° 2
FLUJOGRAMA**

	Inicio/Fin
	Descripción de procesos
	Documentos
	Toma de decisiones y Ramificación "SI o NO"
	Conector para unir el flujo a otra parte del diagrama
	Conector de pagina
	Líneas de flujo

Realizado por: Susana Jarrín

Fuente: <http://stevenmaruri.blogspot.com/>

2.2.NORMAS

(Yanel, 2011, pág.364) “El auditor debe tomar en cuenta las normas y leyes existentes tanto en el ejercicio profesional como en la industria o negocio de la entidad como son: leyes tributaria, sociales, laborales, contables, cambiarias o de adunas”.

Son las condiciones mínimas que el auditor debe tomar en consideración para seguir obligatoriamente su aplicación en cada proceso de su actividad, estas normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor.

2.2.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

(Arens, Elder, & Beasley, 2007, págs. 33-35) Señalan que “las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statementon Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicha auditoría, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características”.

(Arens, Elder, & Beasley, 2007, págs. 33-35) Clasifica a las norma de Auditoría Generalmente Aceptadas de la siguiente manera:

a. “Normas Generales o Personales

- **Entrenamiento y Capacidad Profesional:** La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor.
- **Independencia:** En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio.
- **Cuidado y Esmero Profesional:** Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la Auditoría y en la preparación del informe.

b. Normas de Ejecución del Trabajo

- **Planeamiento y Supervisión:** La Auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor si los hay, debe ser debidamente supervisado.
- **Estudio y Evaluación del Control Interno:** El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confiabilidad de la información.
- **Evidencia Suficiente y Competente:** El auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente que permita sustentar de forma objetiva su opinión en el dictamen o informe.

c. Normas de Preparación del Informe

- **Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:** El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
- **Consistencia:** Este principio se refiere tanto a la consistencia en la aplicación de criterios contables de valuación de partidas y demás criterios (capitalización o no capitalización de desembolsos relacionados con activos fijos; tratamiento contable de los planes de pensiones a persona, tratamiento de mejoras de arrendamientos, etc.).
- **Revelación Suficiente:** Establece que todo estado financiero debe tener la información necesaria y presentada en forma comprensible de tal manera que se pueda conocer claramente la situación financiera y los resultados de sus operaciones.

d. Opinión del auditor

- **Opinión Sin Salvedades.-** es poco probable que se vean afectadas las decisiones de los usuarios.

- **Opinión con Salvedades.**- es probable que las decisiones de los usuarios se vean afectadas solo si la información en cuestión es importante para determinadas decisiones que estén tomando.

- **Negación o Adversa.**- la mayoría o todas las decisiones de los usuarios que basan en los estados financiero que puedan ser sumamente afectados”.

Estas normas son de observación obligatoria para los profesionales que ejercen la auditoría en nuestro país, por cuanto les servirá como parámetro de medición de su actuación y para los estudiantes como guías orientadoras de conducta por donde tendrán que regirse cuando sean profesionales.

2.3.PROGRAMA DE AUDITORÍA

(Estupiñan Gaitán, 2007, pág. 13) Dice que “El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de auditoría que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como un medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo.

El programa de auditoría, es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en la que se aplicarán. En ocasiones se agregan a estas algunas explicaciones o detalles de información complementaria tendientes a ilustrar a las personas que van a aplicar los procedimientos de Auditoría.

El programa, presenta en forma lógica las instrucciones para que el Auditor o el personal que trabaja en una auditoría, pueda seguir los procedimientos que debe emplearse en la realización del examen.

En cuanto a su contenido incluye los procedimientos específicos para la verificación de cada tipo de activo, pasivo y resultados, en el orden normal que aparecen en los estados financieros de la empresa. En el caso de una Auditoría de Gestión incluye los procedimientos y pruebas de cumplimiento para evaluar cada uno de los procesos de un departamento o área en estudio”.

Un programa de auditoría es un documento en el cual se establecen cada uno de los procedimientos a seguir para evaluar los procesos llevados a cabo dentro de un departamento o área de una organización.

2.3.1. Objetivo del Programa de Auditoría

Servir de guía y facilitar la comprensión de los procedimientos que se van a aplicar en el transcurso de la Auditoría (fase de ejecución).

2.3.2. Características del Programa de Auditoría:

(Estupiñan Gaitán, 2007, pág. 15): Señala “Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

- a) Debe ser sencillo y comprensivo.
- b) Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- c) El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal de la auditoría.
- d) Debe desecharse los procedimientos excesivos o repetitivos.
- e) El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- f) El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando”.

El programa de auditoría se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada fase de la auditoría a fin de cumplir íntegramente el hilo conductor dentro de los principios y preceptos del examen.

2.3.3. Ejecución de los Programas de Auditoría

(Maldonado M.2011 pág. 44): “Para iniciar la evaluación de las cuentas de los estados financieros o los procesos de las diferentes áreas o departamentos de una empresa, se aplican los programas de auditoría desarrollados en la fase de planeación”.

Los programas de auditoría se deben construir de acuerdo a la naturaleza, negocio, proceso y operaciones de cada sujeto de control, en donde el auditor debe relacionar el objetivo del programa con los procedimientos a realizar.

2.4.PAPELES DE TRABAJO

(Meigs, 2007, pág. 209) “Son los documentos en los que el auditor asentará la aplicación de los procedimientos seguidos, en estos se plasmará los cálculos, re cálculos, comprobaciones y recopilación de la información recolectada y cruzada para realizar aseveraciones lógicas de auditoría. Estos serán la base y sustento de las recomendaciones ya que serán todos los papeles que se utilizaron para anotaciones”.

Se puede también determinar a los papeles de trabajo como: documentos utilizados por el auditor para la aplicación de la auditoría de gestión.

Los papeles de trabajo sirven para:

- ✓ Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado.
- ✓ Respalda el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.

Permite registrar los datos e informes obtenidos durante su examen y los resultados de las pruebas realizadas.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- ✓ La condición y características de la empresa a ser auditada
- ✓ El nivel de confianza en los controles internos
- ✓ La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría
- ✓ La naturaleza del informe de auditoría”.

Es de responsabilidad del supervisor de auditoría examinar que los papeles de trabajo sustenten la labor de la auditoría realizada y asegurarse que las conclusiones, los resultados y las recomendaciones tengan el apoyo adecuado para evaluar la competencia de la labor de la auditoría ejecutada.

2.4.1. Características de los Papeles de Trabajo

(Blanco L. 2011, pág. 30) dice “Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- ✓ Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- ✓ Su preparación deberá efectuarse con la mayor puntualidad posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan solo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- ✓ Debe elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.
- ✓ Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- ✓ Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuesta o seguimiento posterior”.

Los papeles de trabajo son documentos donde el auditor deja constancia de los hallazgos, los mismos que deben ser elaborados de forma nítida, legible y completa que describa de forma íntegra la situación del ente auditado, lo cual evitará comentarios o seguimiento posterior.

2.4.2. Propósito de los Papeles de Trabajo

(Blanco L. 2011, pág. 31) Manifiesta “En forma general los papeles de trabajo sirven para:

- 1.-Evidenciar en forma competente y suficiente el trabajo realizado; y,
- 2.-Respaldar el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe; Sin embargo ampliando estos dos propósitos generales podemos señalar, que los papeles de trabajo servirán, entre otros aspectos para:
 - a. Redactar y sustentar el informe de auditoría
 - b. Ayudar a la planificación

- c. Facilitar el examen de auditoría
- d. Sentar las pruebas para el control de calidad de la auditoría
- e. Defender las demandas, los juicios y otros procedimientos jurídicos
- f. Demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría
- g. Documentar las deficiencias encontradas
- h. Poner en evidencia la idoneidad profesional del personal de auditoría.
- i. Registrar la información reunida en la auditoría”.

En si los papeles de trabajo sirven para redactar, sustentar, demostrar, documentar y registrar toda la información levantada durante el proceso de la aplicación del examen de auditoría.

2.4.3. Clases de papeles de trabajo

(Blanco L. 2011, pág. 33) Manifiesta “Los papeles de trabajo respaldan una diversidad de información reunida por los auditores, y por esto existe una gran variedad de papeles de trabajo; sin embargo, la mayoría pueden agruparse en las siguientes clases:

1. Papeles de trabajo administrativos de auditoría: Estos papeles de trabajo incluyen planes y programas de auditoría, cuestionarios de control interno y diagramas de flujo, cartas de contratación y presupuesto de tiempo.

2. Balances de pruebas de trabajo y planillas u hojas de trabajo sumarias: Es una cédula, o planilla sumaria u hoja de trabajo que resume los saldos de las cuentas en el mayor general durante el año en curso y en el anterior, también proporciona columnas para las propuestas de ajustes y reclasificaciones por parte de los auditores y para los montos finales que aparecerán en los estados financieros.

3. Planillas u hojas de trabajo de apoyo, análisis, conciliaciones y papeles de trabajo de los cálculos globales. Utilizan para describir un listado de los elementos o detalles que conforman el saldo en una cuenta del activo o del pasivo en una fecha específica.

4. Papeles de comprobación. Pueden reunir mucho material exclusivamente de explicación para sustentar su informe. Un ejemplo común son las copias de las actas o minutas de las reuniones de los directores y de los accionistas.

La elaboración de los papeles de trabajo son de acuerdo a las necesidades y criterio del auditor que contienen la información obtenida por el auditor en su revisión, así como los resultados de los procedimientos y pruebas de auditoría aplicados; con ellos se sustentan las observaciones, recomendaciones, opiniones y conclusiones.

2.4.4. Archivo de los Papeles de Trabajo

El auditor debe guardar los papeles de trabajo archivándolos de forma sistematizada, para lo cual se tiene las siguientes clases de archivos:

a) Archivo Permanente o Continuo.- Contiene información que puede ser útil para más de una auditoría. Este archivo tiene como finalidad lo siguiente:

- Recordar al auditor todas las operaciones, que tienen vigencia en un período de varios años.
- Proporcionar a una fuente de información de auditorías anteriores para que los nuevos auditores se familiaricen con la entidad auditada.
- Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años ya que no tendrán ningún cambio y evitar la pérdida de tiempo que representaría prepararlos año tras año.

A pesar de contener información que no suele cambiar es importante que este archivo sea actualizado con cada nueva auditoría.

b) Archivo de Planificación.- Reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo para cada examen.

c) Archivo Corriente.- En este archivo se guardan los papeles de trabajo que documentan procedimientos realizados por el auditor en una auditoría específica de un período, además de la información recabada por él y la evidencia obtenida”.

Todos los archivos que realice el auditor deben seguir una secuencia estándar numérica y alfabética, además deben ser completos y detallados para lograr un entendimiento global de la auditoría.

2.5. ÍNDICES

(Maldonado E., 2001, pág. 77): Indica que “Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde podrán localizarse cuando se le necesite”.

Los índices en los papeles de trabajo son el código asignado que lo identifica de los demás, sirven para poder ubicarlos y diferenciarlos de otros papeles, permiten su correcta organización y archivo. Generalmente se escribe el índice del papel de trabajo en la parte superior derecha de cada hoja, y se utiliza color rojo para anotarlo.

2.6.REFERENCIACIÓN

(Maldonado E., 2001, pág. 77): Manifiesta “Consiste en la anotación que se realiza junto a algún valor, comentario o dato importante, del código del papel de trabajo del cuál proviene o pasa dicha información, con el propósito de que el auditor reconozca qué papel de trabajo sustenta cada comentario o valor.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a) alfabética
- b) numérica
- c) alfanumérica”.

La referenciación de los papeles de trabajo es importante ya que distingue a cada uno de ellos a cual fase pertenece y por ende determina del número de documentos elaborados por cada procedimiento planteado en los programas de auditoría

Tabla N°3
ÍNDICES

ÍNDICE	PAPELES DE TRABAJO
AP	Archivo Permanente
AC	Archivo Corriente
EP	Estudio Preliminar
PA/EP	Programa de Auditoría Estudio Preliminar
EP1	Narrativa de Estudio Preliminar
P	Planificación
PA/P	Programa de Auditoría Planificación
P1	Narrativa de Planificación
CI	Cuestionarios de Control Interno
EA	Ejecución de Auditor
PA/EA	Programa de Ejecución de Auditoría
EA1	Narrativa de Ejecución de Auditoría
DF	Diagramas de Flujo
IG	Indicadores de Gestión
HH	Hoja de Hallazgos
CR	Comunicación de Resultados
PA/CR	Programa de Comunicación de Resultados de Auditoría
CR1	Lectura Informe
CR2	Borrador del Informe
IF	Informe Final.

Elaborado por: Susana Jarrín

2.7.MARCAS DE AUDITORÍA

(Maldonado E., 2001, pág. 77): Dice “Son signos particulares o símbolos que diseña el auditor para señalar el tipo de trabajo, prueba, procedimiento realizado en un papel de trabajo, permiten conocer cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no”.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo.

Tabla. N°4
Marcas

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Revisado o verificado
β	Hallazgo
±	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
β	Contenido inadecuado
Φ	No existe documentación
≠	Documentos sin firmas correspondientes
√√	Confrontado con el documento original
π	Proceso inadecuado
μ	Sustentado con evidencia
≤	Escasez de personal
€	Duplicidad de funciones
<<	Pendiente de Registro

∅	No reúne requisitos
€	Solicitud de Confirmación Enviada
€	Solicitud de Confirmación Recibida

Elaborado por: Susana Jarrín

2.8.TÉCNICAS DE AUDITORÍA:

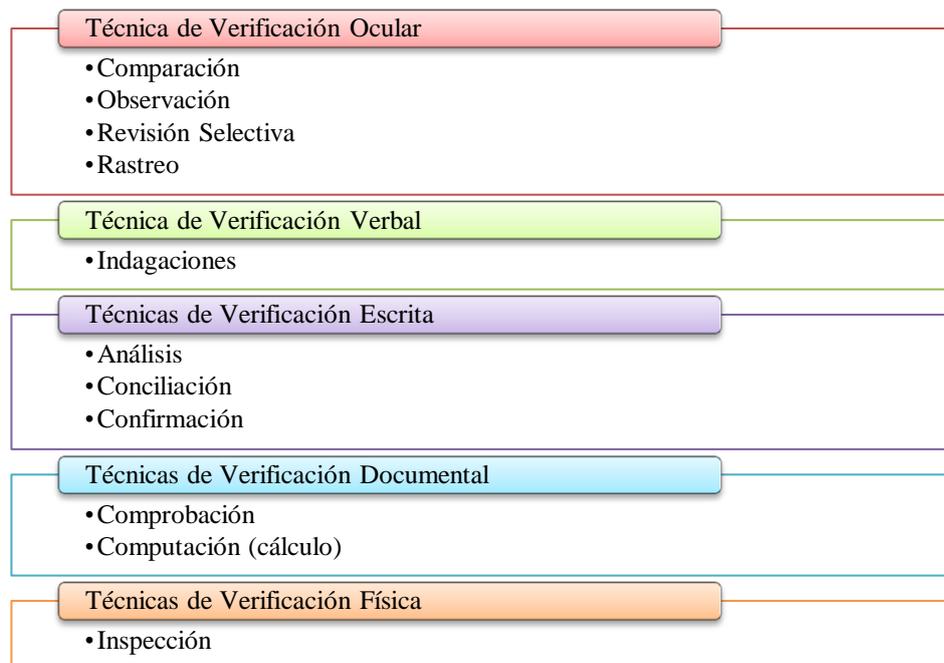
(Milton, 2011, pág.77) según el enfoque de la ILCACIF “las técnicas de auditoría son: verificación ocular, verificación verbal, verificación escrita, verificación documental, verificación escrita”.

Las técnicas de auditoría son procedimientos prácticos de investigación empleada para obtener la evidencia suficiente y competente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, que se encuentran en el informe.

2.8.1. Clasificación de las Técnicas de Auditoría

Cuadro N° 2

Técnicas de Auditoría



(Milton, 2011, pág.77): dice que “Para la aplicación de la auditoría de gestión a la empresa se procederá a utilizar las siguientes técnicas:

2.8.1.1. Técnicas de Verificación Ocular

Observación

Es mirar cómo se están realizando las operaciones, esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.

Revisión Selectiva

Esta técnica consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidas a un estudio más profundo; a través de esta técnica, el auditor fija su atención en aquellos casos distintos de los normales.

2.8.1.2. Técnicas de Verificación Verbal

Esta técnica se basa en la comunicación verbal y está conformada de la siguiente manera:

Indagación

Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo de examen, esta es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas; sin embargo, al realizar varias preguntas, las respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

2.8.1.3. Técnicas de Verificación Escrita

Confirmación

Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la afirmación o negación escrita de una empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

2.8.1.4. Técnicas de Verificación Documental

Estas técnicas permiten tener respaldos de las transacciones examinadas y son las siguientes:

Comprobación

Quiere decir verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.

Al analizar los documentos de respaldo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Estar seguro de la autenticidad del documento, el auditor debe estar alerta para detectar cuando existan documentos fraudulentos.
- Determinar si las operaciones realizadas están de acuerdo con los fines previstos por la entidad.
- Observar que las operaciones hayan sido aprobadas por las firmas autorizadas.
- Establecer si las operaciones han sido registradas correctamente”.

Las técnicas de auditoría son de vital importancia en la aplicación del examen ya que estas dan las directrices para la recopilación de la información.

2.9. RIESGO DE AUDITORÍA

(Yanel, 2011 pág.42) “De acuerdo con las normas internacionales de Auditoría significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando exista errores importantes en la temática. El riesgo en la auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección”.

(Manual de Auditoría Financiera, 2008) Sostiene que “Todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, de competir con éxito para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios”.

Riesgo Inherente.- (Badillo, 2008, pág.23) dice: “Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa, u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada”.

Riesgo de Control.- (Badillo, 2008, pág.23) manifiesta “El riesgo de que los controles internos no prevengan o detecten y corrijan oportunamente los errores e irregularidades significativos que puedan ocurrir”.

Riesgo de Detección.- (Badillo, 2008, pág.23) dice “El riesgo de que los procedimientos de auditoría no detecten errores e irregularidades significativas en el ente, plan, programa, o actividad evaluada”.

El riesgo es la probabilidad de que el informe de auditoría contenga errores o no refleja la verdadera situación de la organización, ya que los procedimientos de auditoría no detectaron estas desviaciones.

2.9.1. Fórmula del Riesgo de Auditoría.

Riesgo de Auditoría = Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección

$$RA = RI * RC * RD$$

2.9.2. Proceso de evaluación del riesgo de auditoría

(Gutiérrez, 2008, págs. 43-44) Sostiene que “La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, mide el nivel presente en cada caso, se puede medir:

- ❖ Bajo
- ❖ Medio (moderado)
- ❖ Alto

FÓRMULA VALORACIÓN:

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

- Ponderación Total (PT)
- Calificación Total (CT)
- Calificación Porcentual (CP)

La medición del riesgo nos permite tener un panorama claro de la situación por la que está atravesando el ente auditado, que a través de las respectivas recomendaciones el mismo puede ser mitigado a tiempo.

2.9.3. MATRIZ DE RIESGO

Para establecer el nivel de impacto que puede tener el riesgo de control en las operaciones de la empresa y para poder visualizarlo de mejor manera, se puede utilizar la siguiente matriz de riesgos.

**Tabla N° 5
MATRIZ DE RIESGO**

RIESGO		
ALTO	MODERNO	BAJO
15% -50%	51% - 75%	76% -95%
BAJO	MODERADO	ALTO
CONFIANZA		

Elaborado por: Susana Jarrín

Fuente: (Gutiérrez, 2008, págs. 43-44)

2.10. PRUEBAS

(Yanel, 2011 p.42) dice “Son procedimientos sustantivos que requieren de exámenes de evidencia que apoye los montos en una población, con el fin de determinar si la población está libre de cifras erróneas importantes”.

Se puede definir como procedimientos aplicados en diferentes áreas de la empresa que se amparan en evidencias.

2.10.1. Pruebas de Cumplimiento

(Yanel, 2011 pág.42) dice “Estas pruebas son aplicadas al proceso administrativo y se realizan para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad de:

- Diseño de los sistemas y de control interno, o sea si están diseñadas apropiadamente para prevenir, detectar y corregir exposiciones erróneas de carácter significativo.
- Operación de los controles internos a lo largo del periodo.

Dada la relevancia que a la evaluación del control interno se le atribuye, ya sea que se lo haga a través de narrativas, flujogramas, cuestionarios u otros y a sabiendas que surge de manifestaciones verbales o escritas de los responsables del proceso, además de debe comprobar la veracidad antes de extraer la conclusión preliminar, sobre las fortalezas o debilidades de las operaciones de control.

Esta clase de pruebas tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la empresa obtenido en la etapa de evaluación de control interno.

Este tipo de pruebas normalmente aplican:

- Pruebas de formalización de los procedimientos de control que consisten en la inspección de registros, documentos, informes y similares para obtener la conformación de que se ha aplicado correctamente un control determinado.
- Reconstrucción de los procesos mediante la repetición o re-ejecución, en todo o en parte, de los mismos procesos que hayan realizado los empleados de la empresa auditada.

Para este fin, se debe tomar cierto número de métodos y seguir la secuencia del trámite de la documentación a través de todo el proceso”.

Estas pruebas no deben limitarse a la revisión de la constancia de firmas, iniciales, referencias y similares; se deberá revisar la naturaleza y razonabilidad de la información registrada, observar en general las circunstancias en las que se desenvuelven los trámites y las operaciones y estar alerta a cualesquier evento que aparente irregularidad.

La ejecución de estas pruebas evidencian la frecuencia en el cometimiento de errores por falta o insuficiencia de controles, estas no se refieren a valores, si no a la persistencia en desviaciones u omisiones en el cumplimiento de funciones o procedimientos básicos tales como registros, pedidos de materiales a través de órdenes de producción.

2.10.2. Pruebas Sustantivas

(Yanel, 2011, pág.43) Sostiene “Son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas sustanciales.

Para llevar a cabo la investigación se hará uso de:

- Procedimientos Analíticos.”

Se realizará análisis del control del área a examinar en base a la revisión de registros.

2.11. Hallazgo de Auditoría

(Milton, 2008 pág.28) define “Son hechos de la empresa que se encuentran en la empresa en el desarrollo de la auditoría según una reunión de datos lógica”.

(Maldonado E., 2001, págs. 69-75) Manifiesta “Los hallazgos poseen cuatro características bien definidas:

Condición: Se establece como está funcionando un proceso, una actividad o una cuenta en específico. Se describe tal y como se encuentra.

Criterio: Es como debería estar llevado un proceso, una actividad o una cuenta en específico según el marco legal que lo regula o disposiciones especiales, indica lo que debe ser, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permite la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se debe realizar las operaciones o transacciones examinadas.

Causa: La causa es qué provocó que se den las situaciones descritas en la condición. Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

Efecto: Se establece cuál es el impacto que generan estas situaciones en la organización, o como entorpecen el desenvolvimiento normal de las operaciones de la entidad y limita la competitividad de la misma.

Es el resultado opuesto que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones etc.

Conclusión: Una vez analizado el hallazgo, se formula un resumen del mismo, lo cual se denomina conclusión. Estas conclusiones pasan a formar parte del informe final de auditoría. (Por cada hallazgo una conclusión).

Recomendación: Es la formulación de la solución para la desviación encontrada, la cual debe ser emitida para el responsable del manejo de una cuenta o un proceso. Estas también forma parte del informe final de auditoría. (Por cada hallazgo una recomendación)”.

Los hallazgos son hechos que se evalúa en áreas críticas a través de la verificación y aplicación de técnicas de auditoría.

2.12. EVIDENCIA DE AUDITORÍA

(Ibid, 2007, pág. 350) dice “En el campo de la auditoría, la evidencia está representada por los elementos obtenidos durante las labores del examen, que le permiten al auditor la formulación de un razonable juicio y la emisión de su opinión profesional sobre las operaciones financieras o administrativas, según las circunstancias y la naturaleza de su examen”.

La evidencia son compendios obtenidos durante la realización de la auditoría que permite al auditor la formulación de un juicio y emisión de opinión profesional.

2.12.1. Características de Evidencia de Auditoría

(Ibid, 2007, pág. 350) Sostiene “La evidencia de auditoría comprende toda información que provenga de varias fuentes y sirvan de respaldo de las actividades operativas, administrativas, financieras y de apoyo que desarrolla la entidad auditada, para fundamentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones respecto a la administración de un ente, programa u operación significativa, sujetos a la auditoría, el auditor obtendrá evidencia suficiente, competente y pertinente, mediante la aplicación de técnicas de auditoría, las mismas que deben contener las siguientes características:

- **Suficiente.-** Debe proporcionar los datos necesarios y completos los cuales nos permitan sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

En términos de cantidad (Q), cuando los resultados de una o varias pruebas proporcionan una seguridad razonable para proyectarlos con un mínimo riesgo, al conjunto de actividades de este tipo.

- **Competente.-** En términos de calidad (K), para ser competente la evidencia debe ser consistente, conveniente, válida, confiable y haber sido validada, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades.
- **Pertinente.-** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- **Relevante.-** Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- **Legal.-** Los documentos deben ser originales o copias certificadas.
- **Útil.-** Que sirva para los fines de la auditoría en ejecución”.

La evidencia obtenida de una fuente creíble e independiente genera más convicción de confiabilidad que la evidencia generada de forma subjetiva

2.12.2. Tipos de Evidencia de Auditoría

- **Evidencia Documental**

(Ibid, 2007, Pág. 351) dice “La forma más común de evidencia en la auditoría consiste en documentos, tanto internos como externos de la entidad auditada. El auditor debe considerar constantemente la confiabilidad de las formas de evidencia documental utilizada en respaldo de sus hallazgos. En sí son documentos que sustentan los comentarios del auditor.

Esta evidencia se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos, y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.

- **Evidencia Física**

Se la obtiene por medio de una inspección u observación directa de las actividades ejecutadas por las personas, los documentos y registros, o hechos relacionados con el examen. Este tipo de evidencia debe documentarse en informes que resuman los asuntos revisados u observados, si es posible sustentados en evidencias gráficas como fotografías, planos o mapas, puede considerarse como una evidencia física, por ejemplo una fotografía de una dependencia de recaudación carente de seguridad, o de una bodega sin organización adecuada de existencias.

- **Evidencia Analítica**

Se obtiene al analizar o verificar la información, la evidencia analítica puede originarse en los resultados de:

- Cálculos aritméticos
- Comparaciones de información

- **Evidencia Testimonial**

Es la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas. Las declaraciones de los funcionarios de la entidad son fuentes valiosas de información, pero es importante sustentarlas con evidencia documental o analítica”.

2.13. INDICADORES

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”.
(http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion: recuperado el 20-04-2014)

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

2.13.1. Requisitos de un Indicador

(Franklin B. 2007, Pág148) manifiesta que los indicadores deben tener los siguientes requisitos:

“Selectividad.- debe estar relacionado a aspectos críticos, etapas y resultados esenciales del producto, servicio o proceso.

Simplicidad.- fácil de interpretar, y de poner en práctica.

Estabilidad.- debe ser aceptado por la organización para que sea fácil su implementación en las actividades y procesos de la empresa.

Medible.- susceptible de medición

Preciso.- los indicadores cuantitativos exigen precisión numérica en su resultado, los indicadores cualitativos demandan precisión conceptual al ser interpretados”.

Los indicadores deben cumplir con un sinnúmero de requisitos que permita medir, interpretar, implementar y cuantificar de forma eficiente las tendencias de cambio generadas en las áreas críticas observadas.

2.13.2. Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión

(Franklin B. 2007, Pág147) dice “Permite evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) implementado por la empresa.

EFICIENCIA: Se define como la correcta utilización de los recursos y su buen rendimiento sin desperdicios innecesarios. Para que los resultados sean eficientes se requiere de producir una cantidad y calidad establecida de productos con la cantidad de insumos programado para ello.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Recursos Reales Utilizados}}{\text{Recursos Planificados}}$$

$$\text{EFICIENCIA EN EL TIEMPO} = \frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$$

EFICACIA: Es el resultado del cumplimiento de las metas, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

$$\text{EFICACIA OPERATIVA} = \frac{\text{Cantidad de Productos elaborados}}{\text{Cantidad de Productos Planificados}}$$

ECONOMÍA: Evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales la empresa adquiere sus recursos materiales, y humanos”.

$$\text{ECONOMÍA} = \frac{\text{\#empleados incentivados} * 100}{\text{Total empleados de la entidad}}$$

ÉTICA: Evalúa el comportamiento y compromiso de los trabajadores de la empresa para desarrollar las actividades encomendadas por los altos mando de la compañía.

$$\text{ÉTICA} = \frac{\text{Cantidad de iniciativas del personal}}{\text{Cantidad de iniciativas puesta en práctica}}$$

ECOLOGÍA: Mide el impacto ambiental que causa el proceso de producción de la empresa.

$$\text{ECOLOGÍA} = \frac{\text{Cantidad de desperdicios tn}}{\text{Cantidad de desperdicios previstos tn}}$$

2.13.3. Indicadores de Gestión

“Son variables que permiten obtener resultados específicos de las operaciones realizadas por la empresa. Estos indicadores se subdividen en:

Cuantitativos.- son valores que permiten evaluar resultados específicos, entre ellos tenemos las siguientes variables:

- a) Indicadores de volumen de trabajo
- b) Indicadores de eficiencia
- c) Indicadores de Economía
- d) Indicadores de Efectividad

Cualitativos.- permite identificar las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa a través de la evaluación dando un enfoque de planeación estratégica en la organización. Los indicadores más utilizados son:

**Tabla N° 6
INDICADORES DE GESTIÓN**

FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA
EFICIENCIA	Costo de implantación	$\frac{\text{Recursos Reales Utilizados}}{\text{Recursos Planificados}}$
	Uso del Tiempo	$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Programado}}$
EFICACIA	Calidad del producto	$\frac{\text{Comparación de un producto}}{\text{Con especificaciones establecidos por los usuarios.}}$
	Calidad del servicio	$\frac{\text{Cant de productos entregados puntualmente}}{\text{Cantidad de productos entregados}}$
PLANEACIÓN	Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
	Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
	Objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
	Estrategias	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total estrategias}}$
	Procesos	$\frac{\text{Procesos Productivos}}{\text{Total procesos}}$
	Procesos de Control	$\frac{\text{Procesos de Control}}{\text{Total procesos}}$
	Políticas	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$
ORGANIZACIÓN	Recursos Humanos	$\frac{\text{Personal de nivel directivo}}{\text{Total de personal}}$
		$\frac{\text{Personal de mandos medios}}{\text{Total de personal}}$
		$\frac{\text{Personal de nivel operativo}}{\text{Total de personal}}$
	División y distribución de T.H	$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$
		$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Funciones definidas}}$
	Instrumentos de apoyo	$\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Áreas}}$
DIRECCIÓN	Comunicación	$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$
		$\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total áreas}}$

	Motivación	<u>Personal que recibe incentivos</u> Total de personal
CONTROL	Sistemas de información	<u>Sistemas de información administrativa</u> Total de sistemas
	Calidad	<u>Procesos enfocados en la calidad</u> Total procesos

Fuente: Franklin Benjamín, Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio.

Elaborado por: Susana Jarrín

2.13.4. INDICADORES FINANCIEROS

(Franklin B. 2007, Pág.150) dice “Los indicadores financieros miden el grado de eficacia en el comportamiento de una empresa, señala puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias, de esta forma el financiero podrá determinar las áreas que requieren posterior y profunda investigación para mejorar su comportamiento.

En la ejecución de auditoría de gestión se empleará algunos indicadores financieros con el propósito de apoyar a la evaluación cuantitativa de factores importantes dentro de la organización, como son: Actividad, Ventas, Producción, Fuerza Laboral”.

Tabla N° 7
INDICADORES FINANCIEROS

FACTOR	INDICADOR	FÓRMULA
LIQUIDEZ	Razón circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Capital Neto de Trabajo	$\text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$
RENTABILIDAD	Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
	Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
	Rentabilidad Patrimonial	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
	Rendimiento del Activo Total	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}}$
ENDEUDAMIENTO	Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$
	Concentración de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$
	Estructura de Capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
ACTIVIDAD	Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$

	Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}}$
	Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Total}}$
	Período Medio de Cobro	$\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$
	Duración del Inventario	$\frac{365}{\text{Rotación del Inventario}}$
	Período Medio de Pago	$\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Compras}}$
VENTAS	Aceptación de Productos	$\frac{\text{Número de Pedidos Devueltos}}{\text{Número de Pedidos vendidos}}$
	Políticas de Crédito	$\frac{\text{Cuentas Incobrables}}{\text{Volumen créditos concedidos}}$
	Participación de cada línea de producto	$\frac{\text{Ventas de Línea de Producto}}{\text{Ventas Totales}}$
PRODUCCIÓN	Índice de Productividad	$\frac{\text{Volumen de Insumos}}{\text{Volumen de Producción}}$
FUERZA LABORAL	Porcentual de horas extras	$\frac{\text{Horas Extras}}{\text{Total Horas : (normales + extras)}}$
	Rotación del personal	$\frac{\text{Renuncias}}{\text{Total empleados}}$
	Asistencia al trabajo	$\frac{\text{Asistencia}}{\text{días laborables}}$

Fuente: Franklin Benjamín, Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio.

Elaborado por: Susana Jarrín

2.13.5. Formas de Construcción

(Franklin B, 2007, Págs.147-154) manifiesta “Establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Para elaborar un modelo de indicadores de gestión se debe realizar lo siguiente:

- Definición del indicador.
- Clasificación de los indicadores por áreas.
- Establecer los valores objetivos y el criterio de comparabilidad.
- Realizar la medición e identificar las acciones preventivas y/o correctivas.
- Representar los valores gráficamente para monitorizar su evolución”.

2.14. INFORME

(Yanel, 2011, Pág.356) define “Es aquel que incorpora los siguientes elementos: escrito que abarca el informe en papel y el informe utilizando medios electrónicos.

Los informes de auditoría son necesarios para comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan de los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas”.

El tipo de informe establecido dependerá del efecto que se quiere lograr con su presentación, además de la necesidad y cantidad de resultados que se quiera informar.

En este caso cabe mencionar que debido a las necesidades de la empresa, se procederá a realizar un informe general.

2.14.1. Requisitos y cualidades del Informe

(Yanel, 2011 p.356) dice:

“El informe debe ser convincente.- radica en convencer a la gerencia que las recomendaciones proporcionadas son importantes para la entidad y que serán implantadas conforme al monitoreo acordado con los funcionarios.

Perspectiva.- debe tener un corte constructivo, el informe en su contenido debe tener en cuenta que, más que insistir en las deficiencias encontradas, es importante la perspectiva y proyección a los logros y beneficios futuros que puede alcanzar la entidad.

Claridad y simplicidad.- no debe contener términos sumamente técnicos, debe procurar ser comprensible para el lector; es recomendable el uso de un lenguaje claro y simple a la vez.

Concisión.- este es un factor clave del éxito del informe, pero siempre considerando que el informe debe a la vez tener información completa.

Suficiencia.- equilibrada con la concisión, debe ir la suficiencia; el informe debe contener en detalle la información de fondo es decir los comentarios, sus conclusiones y recomendaciones.

Tono Constructivo.- la reacción del lector está en función del tono constructivo que utilice el auditor en su informe, con este atributo se logra la aceptación del informe y la implantación de las recomendaciones que se sugieran.

Puntos de vista de la entidad.- deben constar en un anexo al informe para demostrar la objetividad e independencia con que se ha trabajado”.

En el informe de auditoría se plasma los comentarios con sus respectivas recomendaciones de corte constructivo emitidas por el auditor, además debe ser comprensible y completo que permita a la gerencia proyectarse a la consecución de logros.

2.14.2. Borrador del Informe de Auditoría

(Yanel, 2011 p.357) sostiene que “Luego de que el equipo de trabajo ha finalizado la aplicación de todos los procedimientos y pruebas de auditoría establecidas para el examen, se debe revisar cuidadosamente cada uno de los hallazgos y la evidencia que los respalde a los mismos para proceder a emitir el informe de auditoría, el cual estará compuesto, por conclusiones de las desviaciones encontradas y recomendaciones en encaminadas a corregirlas.

Lectura del Informe de Auditoría

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría debe convocar al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo.

2.14.3. Informe Final de Auditoría

Finalmente una vez realizadas las correcciones se emite el informe final, el cual se aprobado se hará de conocimiento de:

- Titular de la organización
- Órgano de gobierno
- Organismo de control interno
- Niveles directivos

- Mandos medios y nivel operativo
- Grupos de filiación, corporativos o sectorial
- Dependencia globalizadora (en caso de instituciones públicas)”.

Terminada la evaluación del área sujeta a examen, el auditor tendrá como responsabilidad la elaboración del borrador del informe, donde se plasmará todo lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

Para proceder con la descripción del tema se procede a definir los siguientes conceptos:

Proceso: ISO 9000 – 2008 define “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Proceso de producción: según Nahmias, S. (2007 p. 57). Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Procedimiento: ISO 9000 – 2008 define “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso”.

Carrocería: (Manual de montaje de Carrocerías, 2006 Págs.4-6) manifiesta que “El esqueleto de la carrocería, se compone de uno o más piezas ligadas entre si y al medio exterior, formando un conjunto estable; capaz de recibir cargas externas, de resistirlas internamente y transmitir las a sus apoyos, donde esas fuerzas externas encontrarán su sistema estático equilibrante”.

CAPÍTULO III

2. MARCO METODOLÓGICO

3.1.HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

Con la realización de la Auditoría de Gestión al proceso de producción de la Empresa Industrial Carrocerías VARMA S.A de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, periodo 2013, contribuirá al mejoramiento de los sistemas de gestión del proceso de producción a través de la implementación de indicadores.

3.1.2. Hipótesis específicas

- Con el desarrollo del marco teórico a través de un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones permitirá abordar el problema existente y dar solución.
- Con la aplicación de las fases de la Auditoría de Gestión ayudará a medir el grado de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología mediante la determinación de hallazgos.
- Con la elaboración del informe final relativo a la gestión del proceso de producción con las respectivas conclusiones y recomendaciones aportará al mejoramiento continuo de la empresa.

3.2.VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Variable Independiente:

Auditoría de Gestión

3.2.2. Variable Dependiente:

Eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizará el enfoque a la integración de la modalidad cualitativa.

3.3.1. Tipos de estudios de investigación

La definición del tipo de investigación ha llevado a determinar métodos y técnicas para emplear durante el desarrollo de la misma ya que se ha definido el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados.

La investigación está orientada en los siguientes tipos de investigación:

- **De campo.-** a través de la diagnóstico situacional de la empresa Carrocerías Varma S.A, la misma que se llevará a cabo mediante la utilización de las técnicas de observación, entrevista, test y la encuesta.
- **Bibliográfica-Documental.-** revisión de documentos de la empresa como:

Base Legal que rige las actividades de la empresa, tratados y convenios, reglamentos generales, nómina del personal, órdenes de producción, requisición de materiales y otros documentos que se requieran en transcurso del desarrollo de la auditoría de gestión.

Este análisis aporta en gran medida a la elaboración de un informe o propuesta sobre los registros e información de la empresa, ya se trate de investigaciones anteriores, material inédito, documentos legales e inclusive material digital.

- **Descriptiva.-** se describe todos los procesos de aplicación de la Auditoría de gestión, es decir es la aplicación misma de todos los métodos y procedimientos de auditoría que nos permitirá abordar el tema.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

- **Inductivo.-** Puesto que se partirá de la observación de los hechos o sucesos para su registro respectivo en papeles de trabajo; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos permitirá llegar a un diagnóstico preliminar de la empresa Carrocerías Varma S.A.

- **Deductivo.-** se partirá de un enfoque general de lo que es auditoría para centrarnos en lo más primordial en lo que se refiere a la auditoría de gestión.

También se utilizara el método analítico ya que permitirá observar las causas y los efectos de nuestra investigación.

3.4.1. Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizarán en la investigación son las siguientes:

- **Entrevista.-** Consiste en realizar una serie de preguntas ya sean estas abiertas o cerradas sobre aspectos generales e importantes sobre las operaciones de la empresa. Esta técnica debe ser confirmada y documentada para que sirva como evidencia de auditoría.

Esta técnica se aplicará a la gerencia y a los diferentes líderes del área de producción de la empresa industrial Carrocería VARMA S.A., a fin de obtener información que nos ayude con la presente investigación.

Entre los entrevistados tenemos:

- Gerente General y a los principales funcionarios de la empresa.
 - Jefe de Producción y sus respectivos líderes de cada sección.
 - Coordinadora de Pedidos,
 - Jefe de Bodega.
-
- **Encuestas.-** Se aplicará al personal de producción así como al personal administrativo con el fin de obtener información que sea útil para el desarrollo de presente investigación.
-
- **Análisis Documental.-** Esta técnica se aplicara para analizar las normas, principios, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

3.4.2. Instrumentos.

Cuestionario: es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

Es diseñado por el auditor y dirigidas a los funcionarios de la entidad objeto de estudio en base a la muestra obtenida, que tienen como propósito conocer la estructura de control interno y evaluarla, se compone de preguntas cerradas simples, respuestas múltiples, preguntas: cerradas y abiertas.

Guía de Entrevista: facilita la práctica de entrevistas a continuación encontrará una guía de preguntas que generalmente se realizan para evaluar a los miembros de ente auditado.

Aunque no hay reglas fijas para la entrevista, por lo general el procedimiento depende de cada persona y del tema que se vaya a tratar. Sin embargo, existen ciertas condiciones fundamentales que pueden ayudar a preparar una entrevista, y entre ellas están las siguientes:

1. Informarse sobre la persona a quien se desea entrevistar.
2. Conocer el tema que se va a plantear, ya que de él se derivarán las preguntas.
3. Recordar que lo que se pretende obtener es la opinión o información que el entrevistado nos puede ofrecer. Se debe evitar discutir con él; tampoco se establecerá una competencia para ver quién conoce más sobre el tema.

Elementos de la Entrevista

Introducción

- En ella se dan a conocer los motivos que generaron la entrevista, pues hay que recordar que si bien ésta se lleva a cabo entre dos personas, el destinatario final es el público que está atento a ella y, por tanto, debe saber por qué y a quién entrevistamos.

Cuerpo

- Es la entrevista propiamente dicha, es decir, son las preguntas y respuestas que se van generando en la plática; el entrevistador debe tener un plan definido de lo que quiere preguntar al entrevistado y estar atento a las respuestas que obtenga, pues ellas le pueden dar pie a nuevas preguntas para profundizar sobre el tema en cuestión. Hay que considerar que las preguntas que se formulen deben ser: sencillas y directas, claras y concisas, sugerentes y sobre todo respetuosas y lógicas.

Cierre o conclusión

- Es la parte final de la entrevista, en donde el entrevistador da su punto de vista acerca de la información que obtuvo.
- Cuando se va a publicar una entrevista, generalmente se utiliza como encabezado una de las frases pronunciadas por el entrevistado y se hace uso de los dos puntos y las comillas. Las comillas se utilizan para destacar una frase textual, es decir, se escriben las cosas tal y como las expresó la persona que entrevistamos.

Documentos electrónicos: es un documento cuyo soporte material es algún tipo de dispositivo electrónico o magnético, y en el que el contenido está codificado mediante algún tipo de código digital, que puede ser leído, interpretado, o reproducido, mediante el auxilio de detectores de magnetización.

2.15. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.15.1. Población

La población que se tomara como referencia para la elaboración de la auditoría de gestión a los procesos de producción de la empresa industrial VARMA S.A. es de 120 trabajadores el área de producción.

Tabla N°8

PERSONAL DE LA EMPRESA VARMA S.A.

<i>Funciones del Personal</i>	<i>N° de Personas</i>
Oficinas: Gerencia, Administración y Ventas	8
Departamento Técnico	4
<i>Planta de Producción: Conjunto Estructural</i>	29
<i>Fibra de Vidrio</i>	5
<i>Vestidura</i>	29
<i>Pintura</i>	19
<i>Acabados</i>	21
Bodega	2
Mantenimiento	3
TOTAL	120

Elaborado por: Susana Jarrín

Fuente: Carrocerías VARMA S.A

2.15.2. Muestra

Muestra es una parte de la población a la que se le aplicará las técnicas de investigación dentro de la empresa la misma que se procederá a determinar a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) .

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09)

$$N= 120$$

$$n= ?$$

$$o = 0,5$$

$$z= 1,96$$

$$e= 0,05$$

$$n= 55$$

$$n= \frac{120(0.5)^2(1.96)^2}{0.05^2 (120-1) + (0.5)^2(1.96)^2}$$

$$n= \frac{115,24}{2.10} = 55$$

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL CARROCERÍAS VARMA S.A, DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA. PERIODO 2013.

4.1.1. ARCHIVO PERMANENTE



Dir. Av. Pedro Vascones Sevilla y Juan Sevilla
Telf. 032856178 / 0999967587
Ambato – Ecuador

AP

CARROCERÍAS VARMA S.A
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

ÍNDICE ARCHIVO PERMANENTE	REF. P/T
Base legal de la Empresa	AP 1/7

CARROCERÍAS VARMA S.A
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

BASE LEGAL-PROTOCOLIZACIÓN AUMENTO DEL CAPITAL



NOTARIA PRIMERA DEL CANTON AMBATO

Dra. Helen Rubio Lecaro

PROTOCOLIZACION AUMENTO CAP. En la ciudad de Ambato, capital de la 2 2
CIA. VARMA SOCIEDAD ANONIMA provincia de Tungurahua, República
POR \$ 700,000.00 del Ecuador; hoy día martes VEINTE
Se dió 1, 2, 3 y 4 copias. - de JULIO del dos mil diez; ante mi
Doctora HELEN RUBIO LECARO,
Notaria Pública Primera del Cantón;

me presentan la petición suscrita por el señor doctor Freddy Rodríguez García con matrícula del Colegio de Abogados de Tungurahua número doscientos veinte y ocho a fin de proceder a protocolizar los documentos de **AUMENTO DE CAPITAL SUSCRITO** de la compañía VARMA SOCIEDAD ANONIMA, con el siguiente texto: **ELENA DEL CARMEN SALMAN ENDARA y LUIS ALFONSO VARGAS MAYORGA**, en nuestras respectivas calidades de Presidenta y Gerente General de la compañía **VARMA SOCIEDAD ANÓNIMA**, conforme se infiere de los nombramientos que acompañamos como documentos habilitantes, ante usted respetuosamente comparecemos y solicitamos: Que se digne protocolizar los documentos que en cinco hojas útiles adjuntamos, y que contienen nuestros respectivos nombramientos y el acta de la Junta General Universal de Accionistas de la compañía **VARMA SOCIEDAD ANÓNIMA**, celebrada el veintiuno de junio del dos mil diez, con el cuadro de suscripción y pago del aumento de capital respectivo, Junta en la cual se resolvió aumentar el capital suscrito de la referida compañía, en la suma de SETECIENTOS MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD. 700.000), mediante la emisión de setecientas mil (700.000) nuevas acciones ordinarias y nominativas de valor nominal de un dólar de los Estados Unidos de América cada una. Con este aumento, el nuevo capital suscrito asciende a la suma de UN MILLÓN CUATROCIENTOS SETENTA Y TRES MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y CINCO DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD. 1'473.855), dividido en un millón cuatrocientas setenta y tres mil ochocientos cincuenta y cinco (1'473.855) acciones ordinarias y nominativas, cuyo valor nominal es el de un dólar de los Estados Unidos de América (USD. 1) cada una. El aumento del capital suscrito se realizó dentro de los límites del capital autorizado, y se lo paga capitalizando la cuenta "compensación de créditos". Adicionalmente, se dignará anotar el aumento de capital contenido en el acta protocolizada, al margen de la escritura pública de constitución de la referida compañía, otorgada en la Notaria a

Dra. Helen Rubio Lecaro
NOTARIA PRIMERA
Oficina: Sucre 1011
Ambato - Ecuador

[Firma]

CARROCERÍAS VARMA S.A
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

BASE LEGAL-PROTOCOLIZACIÓN AUMENTO DEL CAPITAL

su cargo, el veinte de julio de mil novecientos y noventa y ocho, inscrita en el Registro Mercantil del cantón Ambato, bajo el número trescientos (300), el veinticinco de agosto de mil novecientos noventa y ocho; cabe mencionar que la compañía se constituyó originalmente como una compañía de responsabilidad limitada, con la denominación "Grupo Empresarial Vargas Salman Compañía Limitada". Mediante escritura pública otorgada en la Notaría Primera del cantón Ambato el veintidós de febrero del dos mil, inscrita en el Registro Mercantil del cantón Ambato, bajo el número ciento nueve (109), el doce de abril del dos mil, la compañía se transformó a una sociedad anónima, cambió su denominación a **VARMA SOCIEDAD ANÓNIMA** y adoptó un nuevo estatuto. Esta petición la realizo amparado en las disposiciones de la Ley Notarial y, además, en las normas contenidas en el "Reglamento sobre el procedimiento de aumento del capital suscrito dentro del autorizado, en las compañías anónimas y de economía mixta", expedido por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución número 99.1.1.3.0006, publicada en el Registro Oficial No. 252 de 11 de agosto de 1999, reformado por la Resolución No. 00.Q.IJ.006 de la Superintendencia de Compañías, publicada en el Registro Oficial No. 65 de 26 de abril del 2000. Practicada la diligencia, se dignará conferimos cuatro copias certificadas del documento protocolizado. Por la atención que brinde a la presente, le anticipo mi agradecimiento. Firmamos con nuestro Abogado. Atentamente, f) Helena de Vargas.- ELENA DEL CARMEN SALMAN ENDARA, Presidenta.- f) ilegible.- LUIS ALFONSO VARGAS MAYORGA.- Gerente General VARMA SOCIEDAD ANONIMA.- f) ilegible.- Doctor Fredcy Rodriguez Garcia. Abogado., Matrícula número doscientos veinte y ocho. Colegio Abogados Tungurahua.- Hasta aquí la petición. Yo, la Notaria, además, digo: que previo al otorgamiento de este instrumento cumplí las formalidades de ley. Se agregan en cinco fojas útiles los documentos que se protocolizan.- Termina la presente diligencia firmando para constancia la suscrita Notaria que certifica.-

Le da la, L. Salas

CARROCERÍAS VARMA S.A
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

BASE LEGAL-ACTA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS



2258

**ACTA DE LA JUNTA GENERAL UNIVERSAL DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑIA
VARMA S. A.**

Dr. Pedro Vascones Sevilla
SECRETARIO GENERAL
Oficina: Sucursal S.A.
Ambato - Ecuador

En la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, a los veintún días del mes de junio del año dos mil diez, a las dieciocho horas, en la sede social de la compañía **VARMA S. A.**, ubicada en la calle Pisacha, parroquia Izamba, se encuentran presentes los siguientes accionistas de la referida compañía: señor Luis Alfonso Vargas Mayorga propietario de 692.018 acciones; señor Luis Santiago Vargas Salman, propietario de 27.279 acciones; señor Pedro Jorge Vargas Salman, propietario de 27.279 acciones; y, señor Juan Pablo Vargas Salman, propietario de 27.279 acciones. Las acciones tienen un valor nominal de un dólar de los Estados Unidos de América cada una.

Se encuentra también presente la señora Elena del Carmen Salman Endara, Presidenta de la compañía.

Por consiguiente, encontrándose presente el ciento por ciento del capital pagado de la compañía, de conformidad con lo que dispone el artículo 238 de la Ley de Compañías, el señor Luis Alfonso Vargas Mayorga mociona que se constituyan en Junta General Universal de Accionistas, para tratar y pronunciarse sobre los siguientes asuntos:

- 1.- AUMENTO DEL CAPITAL SUSCRITO DENTRO DE LOS LÍMITES DEL CAPITAL AUTORIZADO**
- 2.- DETERMINACION DEL MONTO DEL CAPITAL SUSCRITO Y AUTORIZACIONES A LOS ADMINISTRADORES**
- 3.- LECTURA Y APROBACION DEL ACTA**

La propuesta de instalarse en Junta General Universal de Accionistas y el orden del día propuesto son aprobados por unanimidad.

Dirige la Junta la Presidenta de la compañía, señora Elena del Carmen Salman Endara y actúa como Secretario el Gerente General, señor Luis Alfonso Vargas Mayorga.

La señora Presidenta declara legalmente instalada la Junta y dispone que se trate el primer punto del orden del día:

1.- AUMENTO DEL CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑIA, DENTRO DE LOS LÍMITES DEL CAPITAL AUTORIZADO.

Interviene el Gerente General, señor Luis Alfonso Vargas Mayorga, quien manifiesta que, desde hace algún tiempo, ha realizado aportes en dinero a la compañía, y considera aconsejable aumentar el capital suscrito de la compañía, con el fin de fortalecerla financieramente, aumento que pagaría capitalizando la cuenta "compensación de créditos". Para tal efecto, juntamente con el Departamento de Contabilidad, se ha preparado el cuadro de suscripción y pago del aumento de capital, el cual lo somete a consideración de los demás accionistas. Concretamente, propone que el aumento de capital se lo realice en la suma de setecientos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD. 700.000), capitalizando la cuenta "compensación de créditos", todo esto en las cantidades y proporciones que se indican en el cuadro de suscripción y pago del aumento de capital

CARROCERÍAS VARMA S.A

ARCHIVO PERMANENTE

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

BASE LEGAL-PROTOCOLIZACIÓN AUMENTO DEL CAPITAL

adjunto, cuadro que también deberá ser aprobado por la Junta. Agrega que el capital suscrito en este aumento será realizado exclusivamente por el accionista Luis Alfonso Vargas Mayorga, por lo que los demás accionistas deberán renunciar a su derecho preferente para aumentar el capital en la proporción que les corresponde. Perfeccionado el aumento, el capital suscrito ascendería a la suma de un millón cuatrocientos setenta y tres mil ochocientos cincuenta y cinco dólares de los Estados Unidos de América (USD. 1'473.855), dejando constancia que el aumento se realiza dentro de los límites del capital autorizado. El señor Luis Santiago Vargas Salman está de acuerdo con la propuesta de Gerencia, por lo que la eleva a moción. La moción es apoyada por los demás accionistas. La señora Presidenta la somete a votación y la Junta resuelve:

RESOLUCION: La Junta General Universal de Accionistas de **VARMA S. A.** resuelve, por unanimidad, aumentar el capital suscrito de la compañía, en la suma de setecientos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD. 700.000), mediante la emisión de setecientos mil (700.000) nuevas acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una. El aumento se pagará capitalizando la cuenta "compensación de créditos", todo esto en las cantidades y proporciones que constan en el cuadro de suscripción y pago del aumento de capital, cuadro que se adjunta y forma parte integrante de esta acta y que también es aprobado por unanimidad. Los accionistas expresamente manifiestan su total acuerdo con el monto de las acciones y del capital que les corresponderán una vez que se perfeccione el trámite de aumento de capital. Igualmente, los accionistas Luis Santiago Vargas Salman, Pedro Jorge Vargas Salman y Juan Pablo Vargas Salman, renuncian totalmente a su derecho preferente para aumentar el capital suscrito en la proporción que les corresponde, renuncia que la realizan a favor del señor Luis Alfonso Vargas Mayorga. Perfeccionado el aumento, el capital suscrito asciende a la suma de un millón cuatrocientos setenta y tres mil ochocientos cincuenta y cinco dólares de los Estados Unidos de América (USD. 1'473.855), dividido en un millón cuatrocientas setenta y tres mil ochocientos cincuenta y cinco (1'473.855) acciones ordinarias y nominativas de un dólar de los Estados Unidos de América cada una.

La señora Presidenta dispone que se trate el siguiente punto:

2.- DETERMINACION DEL MONTO DEL CAPITAL SUSCRITO Y AUTORIZACIONES A LOS ADMINISTRADORES

Interviene el señor Pedro Jorge Vargas Salman y expresa que, como consecuencia de las resoluciones adoptadas en el punto anterior, es necesario que en esta acta se determine expresamente el monto del capital suscrito, dejando constancia de que el monto del capital autorizado no ha sido modificado. La propuesta es acogida por todos los accionistas. La señora Presidenta somete a votación y la Junta resuelve:

RESOLUCION: La Junta General Universal de Accionistas de la compañía resuelve, por unanimidad, que una vez que se protocolice esta acta ante Notario Público y se la inscriba en el Registro Mercantil, el capital autorizado de la compañía **VARMA S. A.** se mantiene en la suma de UN MILLÓN QUINIENTOS CUARENTA Y SIETE MIL SETECIENTOS DIEZ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD. 1'547.710). El capital suscrito de la compañía es de UN MILLÓN CUATROCIENTOS SETENTA Y TRES MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y CINCO DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD. 1'473.855), dividido en UN MILLÓN CUATROCIENTAS SETENTA Y TRES MIL OCHOCIENTAS CINCUENTA Y CINCO (1'473.855) acciones ordinarias y nominativas cuyo valor nominal es el de un dólar de los Estados Unidos de América cada una. Se autoriza a los administradores para que realicen todos los trámites legales para perfeccionar las resoluciones adoptadas en esta Junta.

Sin tener otro asunto que tratar, la señora Presidenta dispone un receso de treinta minutos para la elaboración del acta. Concluido el receso, la Junta se reinstala con los mismos asistentes, y se dispone que se trate el último punto:

CARROCERÍAS VARMA S.A
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

BASE LEGAL-LECTURA Y APROBACIÓN DEL ACTA



2258

3.- LECTURA Y APROBACION DEL ACTA

Por Secretaría se lee el acta y el señor Juan Pablo Vargas Salman mociona que se la apruebe. La señora Presidenta la somete a votación y se resuelve:

RESOLUCION: La Junta General Universal de Accionistas de la compañía **VARMA S. A.** resuelve, por unanimidad, aprobar el acta de esta reunión.

La señora Presidenta agradece a los señores accionistas por su asistencia, y declara concluida la Junta a las diecinueve horas cincuenta y cinco minutos.

Dr. Helen Dávalos, Contador
NOTARÍA PRIMERA
Oficina: Sucre No. 938
Ambato - Ecuador

Elena del Carmen Salman Endara
PRESIDENTA

Luis Alfonso Vargas Mayorga
**SECRETARIO GERENTE GENERAL
ACCIONISTA**

Luis Santiago Vargas Salman
ACCIONISTA

Pedro Jorge Vargas Salman
ACCIONISTA

Juan Pablo Vargas Salman
ACCIONISTA



CARROCERÍAS VARMA S.A
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

BASE LEGAL-SUSCRIPCIÓN Y AUMENTO DE CAPITAL

D. Pedro Vascones Sevilla
NOTARIA PRIMERA
Oficina: Sucre N° 0968
Ambato - Ecuador

VARMA S. A.

CUADRO DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL AUMENTO DE CAPITAL
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

(Aprobado por la Junta General Universal de Accionistas de 21 de junio de 2010)

ACCIONISTAS	CAPITAL ACTUAL	CAPITAL SUSCRITO EN EL AUMENTO	CAPITAL PAGADO COMPENSACION DE CREDITOS	CAPITAL TOTAL	ACCIONES TOTALES
	(A)	(B)		(A + B)	
Luis Alfonso Vargas Mayorga	692,018	700,000	700,000	1,392,018	1,392,018
Luis Santiago Vargas Salman	27,279	-	-	27,279	27,279
Pedro Jorge Vargas Salman	27,279	-	-	27,279	27,279
Juan Pablo Vargas Salman	27,279	-	-	27,279	27,279
TOTAL	773,855	700,000	700,000	1,473,855	1,473,855

CARROCERIAS

CARROCERÍAS VARMA S.A
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

BASE LEGAL-PROTOCOLIZACIÓN AUMENTO DEL CAPITAL

PROTOCOLIZO POR MI Y EN FE DE ELLO CONFIERO ESTA TERCERA COPIA
CERTIFICADA FIRMADA Y SELLADA EN LA MISMA FECHA Y LUGAR DE SU
PROTOCOLIZACION.- 2258

LA NOTARIA.-



RAZON: Al margen de la escritura matriz de fecha 20 de julio de 1998, tomé nota de la
protocolización del aumento de capital suscrito de la compañía VARMA SOCIEDAD
ANONIMA, en el valor de \$700,000.00.- Ambato, 20 de julio de 2010.-

LA NOTARIA.-



Queda inscrita con esta fecha la presente Escritura de
PROTOCOLIZACION DE AUMENTO DE CAPITAL de la
Compañía VARMA SOCIEDAD ANONIMA, bajo el N°
Cuatrocientos Ochenta y Seis (0486) del Registro Mercantil. Se anotó
con el número 2258 del Libro Repertorio.- Certifico que al margen de
la inscripción N° 0109 de Abril 12 del 2.000, tome nota de lo indicado
en la presente Escritura.- Queda archivada una copia, las demás fueron
devueltas.- Ambato Julio 23 del 2.010-



DR. HERNAN PALACIOS PEREZ
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTON AMBATO



4.1.2. ARCHIVO CORRIENTE



Dir. Av. Pedro Vascones Sevilla y Juan Sevilla
Telf. 032856178 / 0999967587
Ambato – Ecuador

AC

CARROCERÍAS VARMA S.A
ARCHIVO PERMANENTE
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

ÍNDICE ARCHIVO CORRIENTE	REF. P/T
ESTUDIO PRELIMINAR	EP
PLANIFICACIÓN	P
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	EA
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	CR

TABLA No. 09
Índice Archivo Corriente

ÍNDICE ARCHIVO CORRIENTE	AC
FASE I	
ESTUDIO PRELIMINAR	EP
Programa de Auditoría	PA / EP
Narrativa visita a las Instalaciones	EP 1
Visita previa (entrevista)	
Matriz De Riesgo Preliminar	EP 2
Informe del Estudio Preliminar	EP 3
Hoja de Índices	EP 4
Hoja de Marcas	EP5
FASE II	
PLANIFICACIÓN	P
Programa de Planificación de Auditoría	PA / P
Entrevista Específica	P1
Solicitud de información del sistema de información.	P2
Carta de Compromiso de Auditoría	P3
Carta de Inicio de Auditoría	P4
Orden de Trabajo	P5
Matriz de Riesgo de la Planificación	P6
Memorándum de Planificación	P7

Realizado por: **J.C.S.I**

Fecha: **10/02/2014**

Aprobado por: **M.E.S.S**

Fecha: **19/02/2014**

FASE III	
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	EA
Programa de Ejecución de Auditoría	PA / EA
Análisis de las funciones del personal	EA 1
Simbología del Diagrama de Flujo	EA 2
Cédula Narrativa del Proceso de Producción	EA 3
Diagramas de Flujo Proceso de Producción	DF 1
Cédula Narrativa: Análisis del de Producción	EA 4
Evaluación de Control Interno	CI
Lectura del Informe de Control Interno	EA5
Informe de Control Interno	CRA
Indicadores de Gestión	IG
Hoja de Hallazgos	HH
FASE IV	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	CR
Programa de Comunicación de Resultados	PA / CR
Carta de Notificación para la lectura del Borrador del Informe Final	CR 1
	CR 2
Borrador del Informe Final de Auditoría de Gestión	CR 3
Lectura del Informe Final de Auditoría Gestión	
Informe Final de Auditoría de Gestión	IF

Elaborado Por:	J.C.S.I.	Fecha: 07-02-2014
Revisado Por:	E.M.S.S	Fecha: 12-02-2014



FASE I

ESTUDIO PRELIMINAR

CARROCERÍAS VARMA S.A.
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

OBJETIVO:

Obtener un conocimiento preliminar de la empresa Industrial Carrocerías VARMA S.A con el propósito de dar inicio a la Auditoría de Gestión.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaborar cédula narrativa de la visita a la instalación.	EP 1 1/2	J.C.S.I	07-02-2014
2	Efectuar una entrevista preliminar al personal del área de producción de la empresa Varma S.A, para obtener información general.		J.C.S.I	10-02-2014
3	Matriz de riesgo Preliminar.	EP2 1/2	J.C.S.I	14-02-2014
4	Informe Preliminar sobre la visita.	EP 3 1/3	J.C.S.I	20-02-2014
5	Realizar hoja de índices.	EP4 1/1	J.C.S.I	20-02-2014
6	Realizar hoja de marcas.	EP 5 1/1	J.C.S.I	20-02-2014

Elaborado Por:	J.C.S.I	Fecha: 07-02-2014
Revisado Por:	E.M.S.S	Fecha: 26-02-2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CÉDULA NARRATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
VISITA INSTALACIONES DE LA EMPRESA
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Fecha: 03/03/2014

Objetivo: Realizar un recorrido a las instalaciones de la empresa, para visualizar los procesos productivos, los productos, la planta de producción y conocer a sus colaboradores.

Se realizó un recorrido con el Sr. Gerente Ing. Santiago Vargas, quien tuvo la amabilidad de presentar al personal del Departamento de producción, Bodega y Adquisiciones como son: Ing. Edwin Morejón- Jefe del departamento de Diseño y Producción, Ing. Karina Velasteguí-Jefe de Adquisiciones, Sr. David Camino- Jefe de gestión de Inventarios-Bodega

En la cual se pudo observar las cuatro secciones de producción que posee la empresa como son: estructura, vestidura, pintura y acabados. Después de visitar el área administrativa nos dirigimos con la persona responsable de área de producción ingresando a la planta al lado derecho se encuentra el área de mantenimiento junto a este departamento se encuentra el departamento de gestión de inventarios-bodega donde se almacena los materiales y productos inflamables (Tiñer, cemento de contacto, desengrasantes, etc.) y el departamento de Diseño y Producción frente a esta se encuentra la maquinaria para la preparación de materiales, diagonal a esta tenemos el área de estructuras, luego la sección de forrado exterior, siguiendo la línea de producción se encuentra la cabina de preparación para la pintura del bus, más adelante tenemos el horno para la aplicación de pintura, después tenemos el área de forrado interior y acabados, en el galpón número 2 tenemos preparación, construcción y pintado de piezas de fibra de vidrio, una vez realizado los respectivos controles de calidad se realiza la prueba de estanquidad para verificar que no exista filtraciones de agua y por último se procede a la entrega del producto al cliente.

La planta de producción tiene instaladas cámaras de seguridad con el fin de supervisar a los trabajadores y por la seguridad interna y externa que requiere la misma, cuenta con extinguidores adecuadamente rellenos y ubicados en lugares estratégicos de fácil acceso, servicios higiénicos, y maquinarias de acuerdo a las necesidades de la producción, dispone de comedor lo cual permite a los trabajadores ingerir los alimentos en un espacio adecuado.

EP3.
2/3

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/02/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 19/02/2014

El personal de la planta utiliza overoles como uniformes el mismo que varía los colores de acuerdo a la sección para cuidar el aseo de su ropa, los miembros de bodega utilizan overoles y cinturones de seguridad para cargar los materiales requeridos; no se observó el uso de mascarillas a pesar del fuerte olor a cemento de contacto y tiñer disperso en toda la planta de producción, también no se observó el uso de guantes para la manipulación de materiales.

Las instalaciones de la empresa presentan las condiciones adecuadas para el desenvolvimiento del personal y el desarrollo del trabajo; sin embargo el área de bodega no dispone del espacio necesario para el almacenamiento de materiales, se pudo evidenciar que no existe una puerta de emergencia y el almacenamiento de productos inflamables (Tiñer, cemento de contacto, desengrasantes, etc.) es de alto riesgo ya que a pocos pasos se procede a soldar metales.

EP3.
1/3
2/3

Además se pudo observar la existencia de maquinaria sin utilizar dentro de la planta, lo cual manifiesta el Jefe del departamento de Producción que la permanencia de la misma esta desde el año 2012 que se utilizaba para la realización de los asientos de los buses.

EP3.
1/3

El área administrativa, ventas y las secciones de bodega, diseño, coordinación, y subgerencia disponen de equipos de cómputo modernos, Internet, fax, redes de área local.

En la planta de producción trabajan 120 personas, de las cuáles una sola persona se encarga de coordinación de pedidos, dos personas para el área de diseño y producción, dos personas en bodega, y 114 personas para producción.

Se pudo observar que la empresa se cuenta con el área de ventas, de la cual manifiesta el Gerente General que esta área es otro punto débil de la empresa, porque le falta agresividad en ventas para expandirse más en el mercado.

La empresa lleva contabilidad general y de costos los cuales son administrados directamente el departamento de contabilidad.

Finalmente se coordinó y se estableció parámetro para el desarrollo de la Auditoría de gestión del proceso de producción de la empresa.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/02/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 19/02/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
ENTREVISTA PRELIMINAR
ÁREA DE PRODUCCIÓN
ANÁLISIS DE RESULTADOS
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Objetivo: Obtener una comprensión preliminar de todos los requerimientos que se consideren necesarios para la ejecución de la Auditoría de Gestión.

Personal Entrevistado: Trabajadores del área de Producción de Carrocerías VARMA S.A.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa industrial Carrocerías VARMA S.A.?

Tabla N° 10

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	10	18%
NO	45	82%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 1



Análisis:

Desde el punto de vista empresarial, el conocimiento de la misión y visión es esencial porque permite definir una identidad clara y determinada que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la empresa de tal manera que todos los miembros de la misma la identifiquen y respeten cada una de sus decisiones por ende los Directivos de la Empresa Carrocerías VARMA S.A, están en la obligación de socializar a todos los trabajadores su misión y visión.

2. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica definida que permita establecer una adecuada comunicación?

Tabla N°11

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	43	78%
NO	12	22%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 2



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

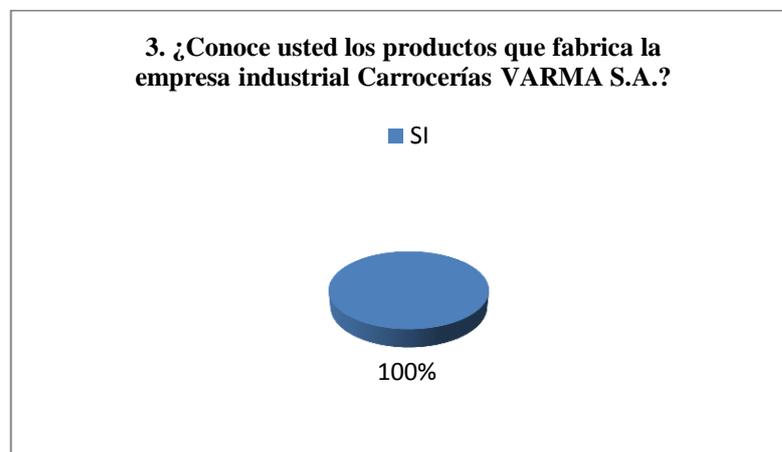
La empresa cuenta con una estructura orgánica definida, sin embargo debido a la creación de puestos de trabajo ha sido necesario incrementar nuevo personal en la compañía lo que ha originado que la estructura orgánica inicial no se ajuste a la realidad actual, dificultando una comunicación entre departamentos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. ¿Conoce usted los productos que fabrica la empresa industrial Carrocerías VARMA S.A.?

Tabla N°12

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	55	100%
NO	0	0
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 3



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

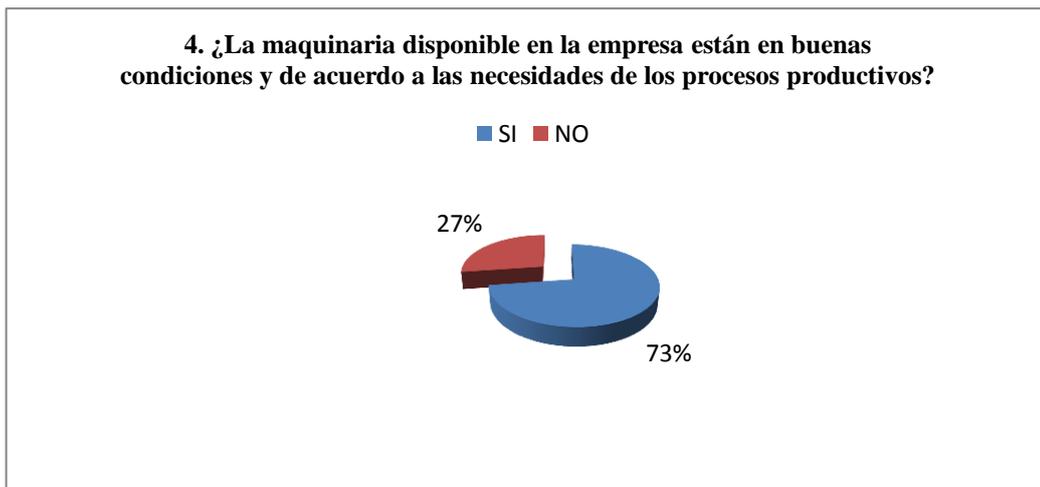
La empresa VARMA S.A, está dedicada a la fabricación de carrocerías metálicas para buses interprovinciales y urbanos, también dispone de diseños especiales; sin embargo es importante mencionar a pesar que el mercado automotor ha variado mucho hasta la actualidad, la empresa se ha adaptado con facilidad a los cambios, ya que sus productos tienen buena aceptación y calidad.

4. ¿La maquinaria disponible en la empresa están en buenas condiciones y de acuerdo a las necesidades de los procesos productivos?

Tabla N°13

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	40	73%
NO	15	27%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 4



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

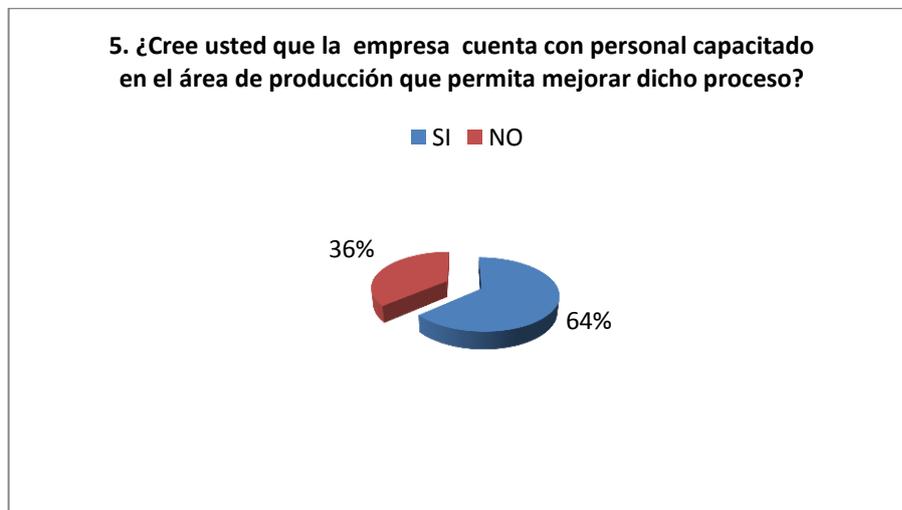
La maquinaria que posee la empresa se encuentra en buenas condiciones, esto se debe a que cuenta con un departamento de mantenimiento adecuado con los medios necesarios para resolver cualquier problema e inconveniente con las máquinas y dispositivos de trabajo. Aunque en algunas ocasiones presentan fallas debido a la antigüedad de los mismos y el uso diario que se les da.

5. ¿Cree usted que la empresa cuenta con personal capacitado en el área de producción que permita mejorar dicho proceso?

Tabla N°14

ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	%
SI	35	64%
NO	20	36%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 5



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

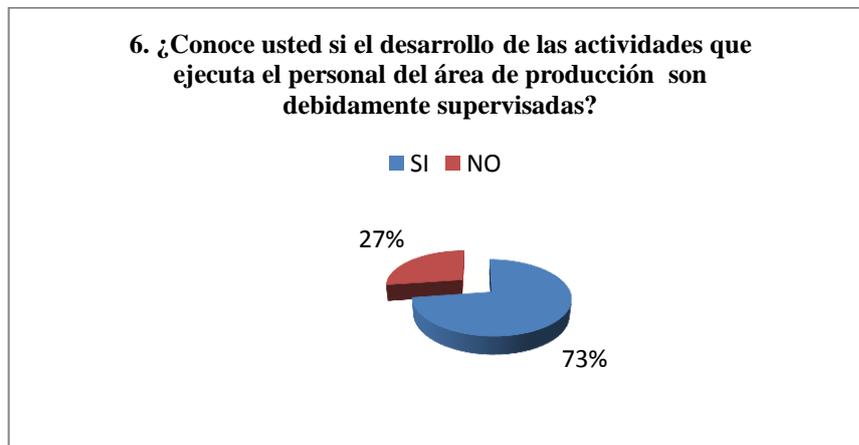
La empresa dispone de personal con experiencia, pero no los capacita; la falta de personal con conocimientos en el área es un problema frecuente, debido a que la empresa ha contratado personal nuevo para cubrir áreas vacantes debido a renunciaciones o despidos originados por la disminución de la producción en el año 2013.

6. ¿Conoce usted si el desarrollo de las actividades que ejecuta el personal del área de producción son debidamente supervisadas?

Tabla N°15

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	40	73%
NO	15	27%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 6



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

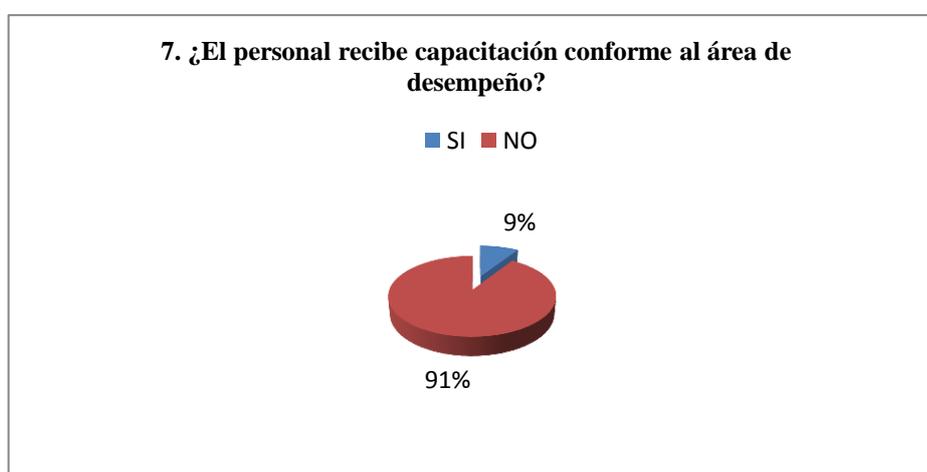
Las actividades desarrolladas en el área de producción son debidamente supervisadas por cada líder de acuerdo a las secciones que conforman el proceso de producción y al final de la jornada laboral presentan un informe de actividades desarrolladas, en algunas ocasiones no son supervisadas por falta de tiempo, pero se respaldan en la experiencia que tiene el personal en el puesto de trabajo.

7. ¿El personal recibe capacitación conforme al área de desempeño?

Tabla N°16

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	5	9%
NO	50	91%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 7



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

El personal de la empresa manifiesta no haber recibido capacitación durante el período 2013, esto se debe a que la compañía solo capacita cuando existen recursos disponibles, en muchas ocasiones el personal solo recibe capacitación por parte de los proveedores cuando venden nuevos materiales a la compañía ellos están en la obligación de capacitar a los trabajadores para que tengan un correcto uso de los mismos.

8. ¿Su área de trabajo le proporciona todas las facilidades para el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades?**Tabla N°17**

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	55	100%
NO	0	0
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 8

FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

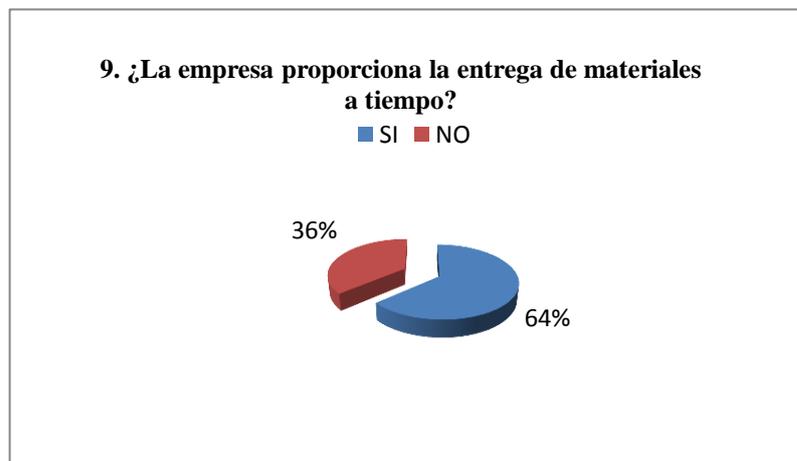
El área de trabajo es la adecuada para realizar las labores, esto puede ser comprobado técnicamente ya que según el Decreto 2393 - Capítulo II: edificios y locales – Artículo 22: superficie y cubicación en los locales y puestos de trabajo, si se cumple con las dimensiones para los puestos de trabajo (dos metros cuadrados de superficie y seis metros cúbicos de volumen por cada trabajador).

9. ¿La empresa proporciona la entrega de materiales a tiempo?

Tabla N°19

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	35	64%
NO	20	36%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 9



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

El personal de la planta de producción manifiesta que no reciben los materiales a tiempo, esto se debe a que la empresa no tiene embodegado como son las planchas de metal, madera, ellos adquieren solo cuando ingresa el pedido de la fabricación de la carrocería, lo cual dificulta la producción de la misma provocando pérdida de tiempo.

10. ¿Existen procesos o mecanismos para controlar la asistencia de los trabajadores?

Tabla N°20

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	55	100%
NO	0	0
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 10



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

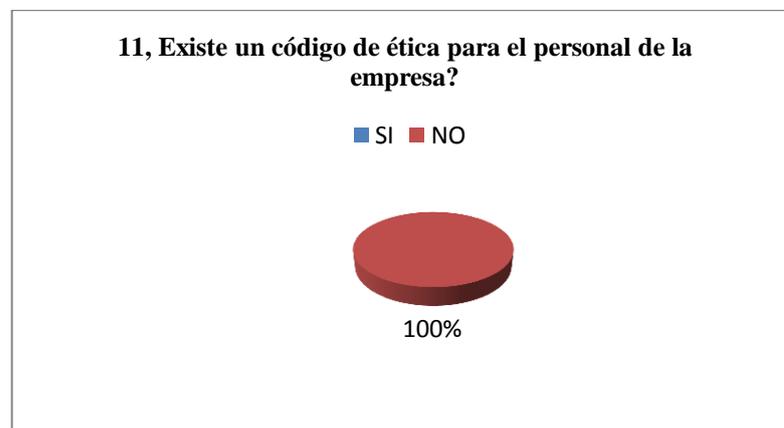
La empresa dispone de un proceso de control de la asistencia del personal de producción, ellos marcan en un reloj digital a través de una clave personal, además también controlan físicamente el Jefe del departamento de Producción y Diseño conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos.

11. ¿Existe un código de ética para el personal de la empresa?

Tabla N°21

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	0	0
NO	55	100%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 11



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

Se la existencia de un código de ética en la empresa, solo existe un manual de trabajo interno; cabe recalcar que el código de ética permite que los funcionarios de la empresa traten a sus empleados con dignidad, respeto y justicia teniendo en cuenta las diferencias culturales.

12. ¿Existe una adecuada coordinación de las actividades dentro del área de producción?**Tabla N°22**

ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	%
SI	50	91%
NO	5	9%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 12**FUENTE:** Carrocerías Varma S.A.**ELABORADO POR:** Susana Jarrín**Análisis:**

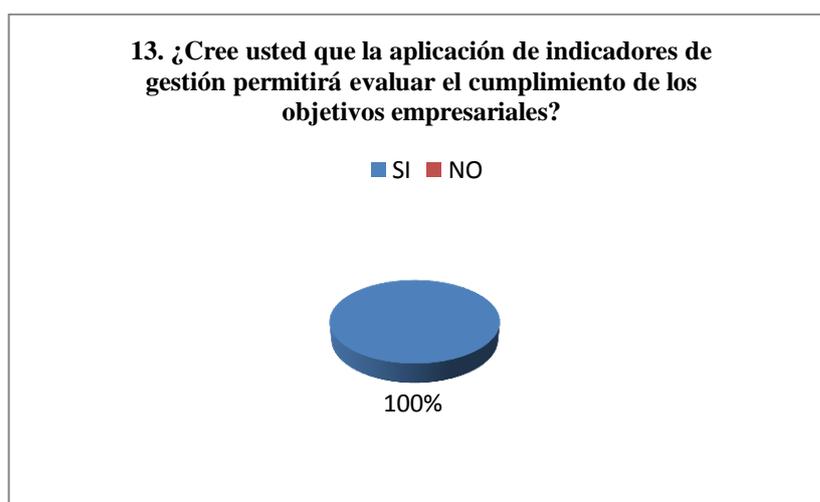
Se pudo evidenciar que la coordinación de las actividades productivas son adecuadas siempre y cuando los contratos de fabricación de la carrocería se realice con el Jefe del departamento de Diseño y Producción, en algunas ocasiones ocurre inconvenientes que después de haber realizados el contrato de la carrocería con las debidas especificaciones el cliente cambia de opinión y realiza algunos cambios en la unidad, estos inconvenientes con más frecuencia sucede en la sección de acabados.

13. ¿Cree usted que la aplicación de indicadores de gestión permitirá evaluar el cumplimiento de los objetivos empresariales?

Tabla N°23

ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	%
SI	55	100%
NO	0	0
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 13



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

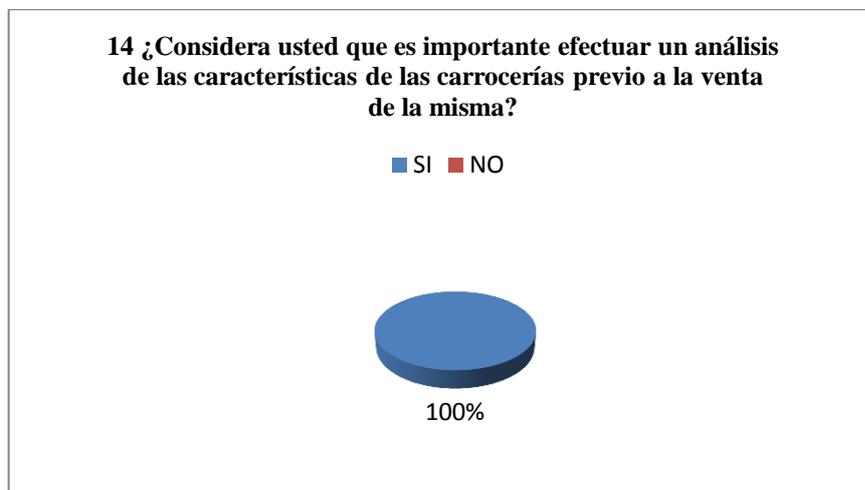
La aplicación de indicadores de gestión es primordial para la empresa, ya que por medio de esta herramienta la gerencia podrá evaluar el cumplimiento de objetivos tanto empresariales como operativos; la empresa no dispone de indicadores de gestión de eficiencia, eficacia, ética y ecología, solo dispone de indicadores económicos-financieros.

14. ¿Considera usted que es importante efectuar un análisis de las características de las carrocerías previo a la venta de la misma?

Tabla N°24

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	55	100%
NO	0	0
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 14



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

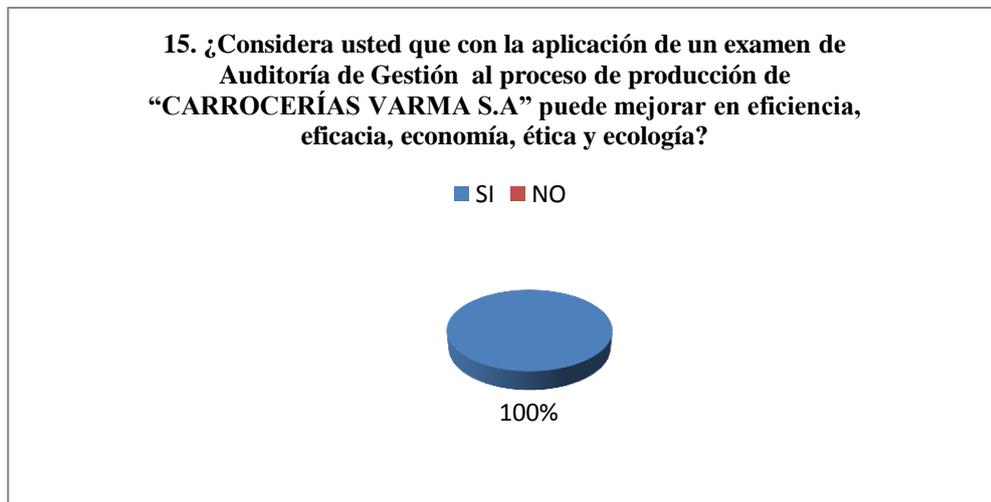
Desde el punto de vista empresarial es importante realizar un análisis previo de las carrocerías antes de su venta, para obtener información clara tanto del modelo como de los acabados para que no exista ningún cambio posterior a su fabricación por parte del cliente, ya que estos cambios hacen que generen pérdida de tiempo y recursos a la empresa.

15. ¿Considera usted que con la aplicación de un examen de Auditoría de Gestión al proceso de producción de “CARROCERÍAS VARMA S.A” puede mejorar en eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología?

Tabla N°. 25

ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	%
SI	55	100%
NO	0	0
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 15



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.

ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

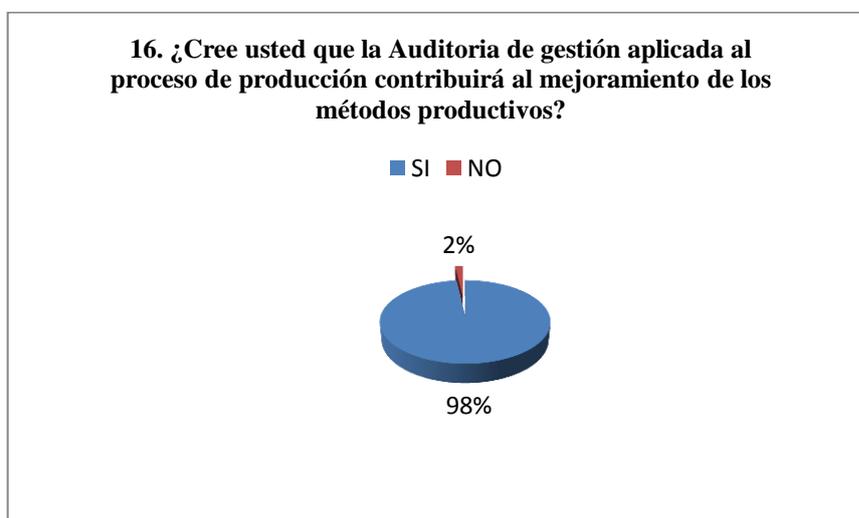
La aplicación de la Auditoría de Gestión permite medir el desempeño de la empresa en cuanto a calidad y productividad e interpretar en un momento dado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la compañía a través de la utilización de indicadores de gestión.

16. ¿Cree usted que la Auditoría de Gestión aplicada al proceso de producción contribuirá al mejoramiento de los métodos productivos?

Tabla N°.26

ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	%
SI	54	98%
NO	1	2%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 16



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.

ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

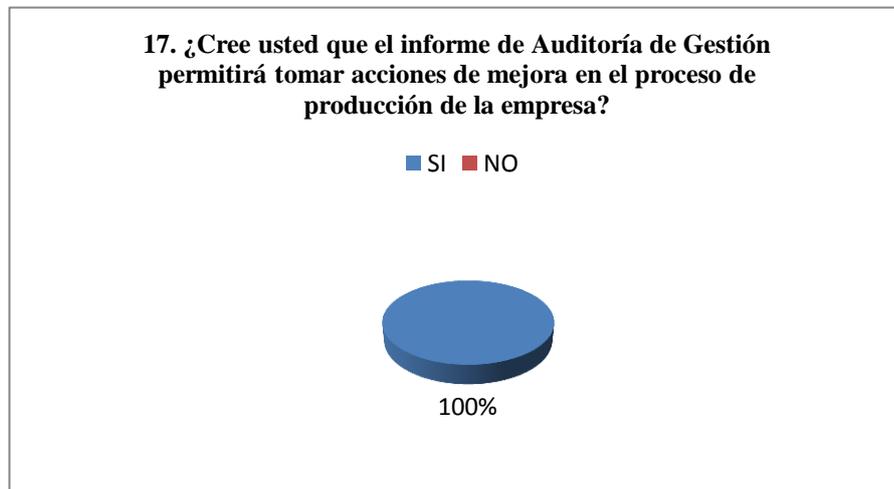
La Auditoría de Gestión aplicada a los procesos de producción es factible porque permite evaluar sus logros o señalar deficiencias para aplicar los correctivos necesarios través de la aplicación de indicadores, logrando así una mejora continua en sus procesos productivos.

17. ¿Cree usted que el informe de Auditoría de Gestión permitirá tomar acciones de mejora en el proceso de producción de la empresa?

Tabla N°.27

ALTERNATIVAS	Nº ENCUESTADOS	%
SI	55	100%
NO	0	0
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 17



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

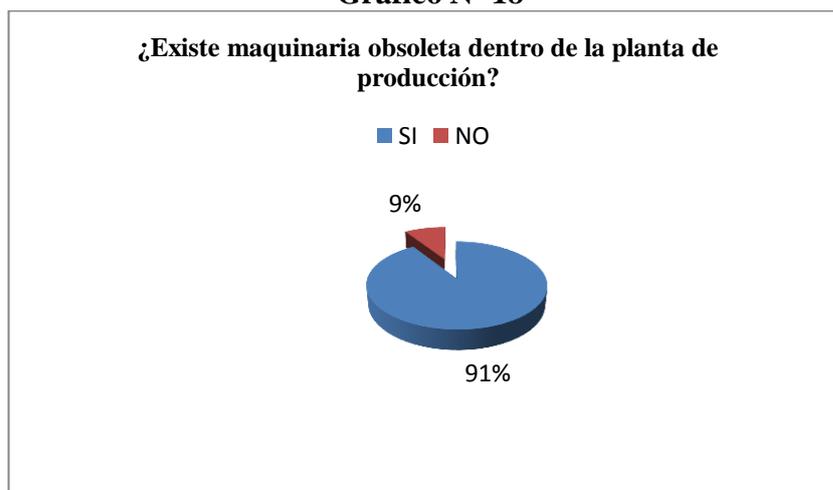
El informe de auditoría de gestión es una herramienta vital para la empresa, porque permitirá realizar acciones de mejora en los procesos productivos y determinar las debilidades existentes que afectan el cumplimiento de los objetivos empresariales, el mismo que se podrá mitigar a través de las recomendaciones vertidas en el informe.

18. ¿Existe maquinaria obsoleta dentro de la planta de producción?

Tabla N° 28

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	50	91%
NO	5	9%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 18



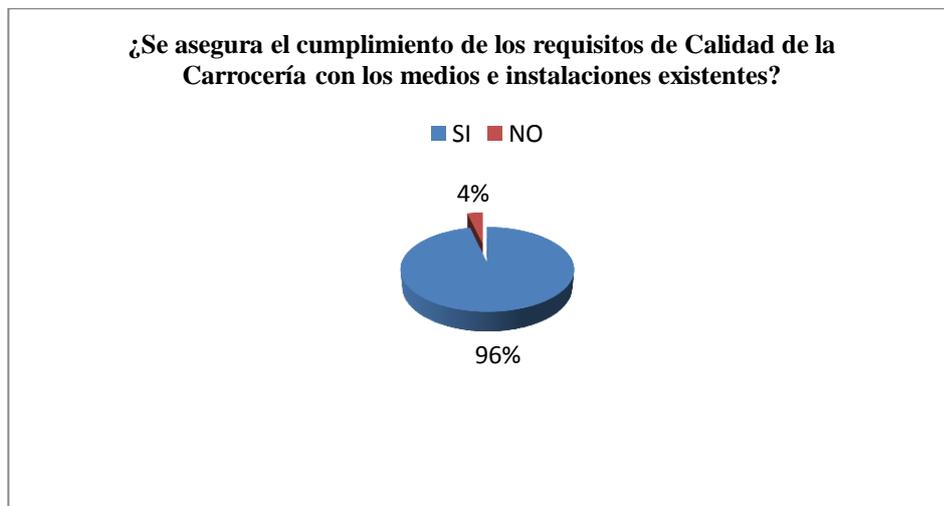
FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

La compañía dispone de maquinaria obsoleta dentro de la planta, la misma que en años anteriores se utilizaba para la fabricación de los asientos de la carrocería, esta maquinaria debe ser almacenada en otro lugar o a su vez vendida para que el espacio físico sea utilizado por la sección de puertas y compuertas para mejor desarrollo de las actividades.

19. ¿Se asegura el cumplimiento de los requisitos de Calidad de la Carrocería con los medios e instalaciones existentes?**Tabla N° 29**

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	53	96%
NO	2	4%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 19**FUENTE:** Carrocerías Varma S.A.**ELABORADO POR:** Susana Jarrín**Análisis:**

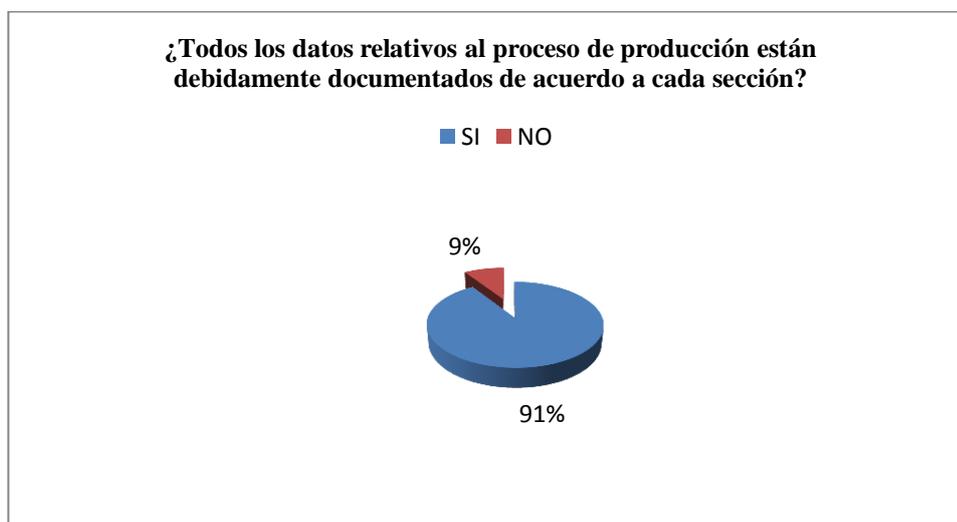
La empresa cumple con la Calidad del producto elaborado, ya que dispone de maquinaria y espacio físico adecuado lo cual permite un desarrollo propicio de las actividades de producción y además cuenta con el Departamento de Control de Calidad el cual está constantemente supervisando el proceso para que cumpla con las especificaciones.

20. ¿Todos los datos relativos al proceso de producción están debidamente documentados de acuerdo a cada sección?

Tabla N° 30

ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	%
SI	50	91%
NO	5	9%
TOTAL	55	100%

Gráfico N° 20



FUENTE: Carrocerías Varma S.A.
ELABORADO POR: Susana Jarrín

Análisis:

El Departamento de Diseño y Producción mantiene un registro documentado de los procesos de producción y de las actividades diarias, las mismas que son entregadas al terminar la jornada de trabajo el avance de la tarea asignada a cada sección; pero el área de producción carece de señales de recorrido lo cual entorpece el desarrollo correcto de las actividades.

CARROCERÍAS VARMA S.A.
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

FACTOR ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS		CALIFIC.	ENFOQUE PRELIMINAR
	IDENTIFICACION	EFEECTO POTENCIAL		
Gestión empresarial	La falta de aplicación de una planificación estratégica en la Empresa y el diseño inadecuado de la misión y visión de la misma.	No disponer de objetivos y estrategias que permitan trabajar planificadamente para el largo plazo; no contar con un talento humano comprometido con la filosofía de la empresa; no disponer de parámetros para evaluar los resultados alcanzados.	Alto	Aplice indicadores de gestión que permitan conocer en qué medida se da cumplimiento a la etapa de Planificación correspondiente al proceso Administrativo.
Indicadores de gestión	No se han definido indicadores de gestión como parámetros de medición en la empresa.	No se puede medir los resultados del desempeño de la empresa en sus diferentes niveles.	Alto	Conocer los niveles de eficiencia, y eficacia ética, ecología y economía de las operaciones del área de producción en el período auditado.
Sistema de información	El sistema de información implementado satisface las necesidades de la empresa, está diseñado para cumplir algunas funciones contables, apoya al control de inventarios pero no es utilizado adecuadamente ya que se carga al sistema solo un 20% cada día de los movimientos de los inventarios, no poseen actualizados los indicadores en el área de producción.	No disponer de información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos de la empresa, puesto que el personal no dispone de una herramienta de apoyo para dinamizar su trabajo.	Alto	Aplice indicadores de gestión que permitan conocer cómo se lleva a cabo las etapas de Organización y Dirección correspondientes al proceso Administrativo, con el propósito de evaluar en qué medida afecta la desactualización de la información en las distintas áreas de la empresa.

EP3.
2/3

P1.
1/8

P2
1/1

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 24/03/2014
Aprobado por: M.E.S.S	Fecha: 01/04/2014

FACTOR ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS		CALIFIC.	ENFOQUE PRELIMINAR
	IDENTIFICACION	EFEECTO POTENCIAL		
Distribución y división de funciones	El gerente de producción realiza múltiples funciones y no disponen de personal de apoyo (profesional), ni información actualizada debido a la sobrecarga laboral que posee.	Las funciones adicionales que realiza el personal afecte el normal desarrollo de su trabajo por el tiempo y responsabilidad que demanda el cumplimiento de las mismas.	Alto	Aplique indicadores de gestión sobre División y distribución de funciones, para conocer la situación en torno a este riesgo y establecer recomendaciones adecuadas.
Procesos	Falta de conocimiento de requerimientos de calidad durante los procesos que realiza la empresa, no se ha diseñado un manual de procesos, también no dispone un correcto manejo de los materiales sobrantes.	El desconocimiento de las funciones y procedimientos que deben realizar los trabajadores afecten el correcto desempeño de sus tareas y el uso de recursos materiales, tiempo y tecnología.	Alto	Aplique indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, ética, ecología, eficacia y economía con que se lleva a cabo el proceso de producción; y conocer en qué medida afecta el riesgo del desconocimiento de parámetros de calidad en la fabricación por parte de los empleados.

P1.
3/8

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 24/03/2014
Aprobado por: M.E.S.S	Fecha: 01/04/2014

INFORME PRELIMINAR

Riobamba, 20 de Febrero del 2014

Ingeniero.**Santiago Vargas****GERENTE GENERAL DE CARROCERÍAS VARMA S.A.**

Una vez culminada la visita previa a la empresa y haber realizado la respectiva entrevista y encuestas a los trabajadores, me permito informarle que el proceso de diagnóstico preliminar a la empresa fue concluido; derivado de esta exteriorizo los siguientes comentarios y recomendaciones preliminares:

- **Maquinaria sin utilizar dentro de la planta**

Uno de los inconvenientes es la existencia de maquinaria sin utilizar dentro de la Planta la misma que anteriormente se utilizaba para la elaboración de los asientos del bus, lo que ocasiona es la pérdida de tiempos en cuanto a transporte de materiales para la producción y comunicación entre secciones.β

EP1.
2/2**RECOMENDACIÓN:**

Al Gerente: Efectuar un estudio para determinar un lugar más adecuado de almacenamiento de la maquinaria inutilizada, con el fin de ocupar dicho espacio físico en la sección de puertas y compuerta la misma que posee una área reducida que no permite el desarrollo adecuado de las actividades.

- **Inexistencia de vías de evacuación para Gestión de Inventarios-Bodega**

El área de Gestión de Inventarios –Bodega no dispone de una puerta de emergencia para evacuación del personal en caso de incendios o catástrofes naturales, las dos puertas existentes permanecen bajo llave, debido a que no existe compromiso por parte de los trabajadores para el cuidado de los materiales.

EP1.
2/2

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente: Realizar un estudio de prevención de riesgos laborales lo cual le permitirá identificar las áreas que requieran de seguridad laboral.

- **Inadecuado almacenamiento de materiales del alta combustión**

El espacio físico para el almacenamiento de materiales de alta combustión como el tiñer, cemento de contacto, desengrasantes es demasiado reducido dentro de la bodega, lo cual representa un riesgo constante para las personas encargadas del área de bodega.

EP1.
2/2**RECOMENDACIÓN:**

Al Gerente: Asignar un espacio físico adecuado para el almacenamiento de los materiales de alta combustión e implementar un plan de mitigación de riesgos a través de la elaboración de manuales técnicos, análisis históricos de riesgos.

- **Uso inadecuado de los Equipos de Protección Personal**

El personal del área de bodega no utiliza guantes para la manipulación de los materiales y mascarillas para la protección de olores de los productos de alta combustión existente en la planta de producción, a pesar que la empresa provee a cada área de estos implementos.

RECOMENDACIÓN:

Al jefe del área de bodega: hacer uso obligatorio de los Equipos de protección personal para el desarrollo de las actividades con el fin de precautelar la integridad personal.

- **Incorrecta estructuración de la Misión de la empresa**

Misión

- “Ser los primeros ya que de nosotros depende que el futuro del transporte tenga la tecnología y seguridad más avanzada a nivel mundial.

EP2.
1/2

- Satisfacer a nuestros clientes antiguos, nuevos y potenciales, brindándoles el mejor servicio, a través del mejoramiento constante de nuestra gente y sus habilidades, para así lograr los mejores resultados en cada detalle de nuestros productos.
- Continuar con optimismo en el cambio eterno de la calidad y del cambio, requisito fundamental para poner muy en alto nuestro nombre y el de nuestro país.
- Memorizar y ejecutar los tres anunciados anteriores eternamente”. **B**

EP2.
1/2
P7
5/14

¿Por qué lo hacemos?

Para fomentar el desarrollo económico social de la ciudad y la provincia ofertando carrocías con altos estándares de calidad.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente:

- ✓ Reestructurar la misión considerando los términos expuestos anteriormente enfocados de forma clara y de fácil comprensión y eliminar la expresión ***“Memorizar y ejecutar los tres anunciados anteriores eternamente”*** debido a que esta enunciado es impropio para mencionar en la misión de la empresa.
- ✓ Publicar y socializar el contenido de la misión y asignar un lugar apropiado y visible que este a disponibilidad de todos miembros de la empresa.

Particular que notifico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

EGR. Susana Jarrín Castro
JM+A AUDITORES CONSULTORES

Tabla N° 31
ÍNDICES

ÍNDICE	PAPELES DE TRABAJO
AP	Archivo Permanente
AC	Archivo Corriente
EP	Estudio Preliminar
PA/EP	Programa de Auditoría Estudio Preliminar
EP1	Narrativa de Estudio Preliminar
P	Planificación
PA/P	Programa de Auditoría Planificación
P1	Narrativa de Planificación
CI	Cuestionarios de Control Interno
EA	Ejecución de Auditor
PA/EA	Programa de Ejecución de Auditoría
EA1	Narrativa de Ejecución de Auditoría
DF	Diagramas de Flujo
IG	Indicadores de Gestión
HH	Hoja de Hallazgos
CR	Comunicación de Resultados
PA/CR	Programa de Comunicación de Resultados de Auditoría
CR1	Lectura Informe
CR2	Borrador del Informe
IF	Informe Final.
J.C.S.I	Jarrin Castro Susana Ibelia
E.M.S.S	Esparza Moreno Sergio Saúl

Realizado por: **J.C.S.I**

Fecha: **20/02/2014**

Aprobado por: **E.M.S.S**

Fecha: **25/02/2014**

Tabla N° 32
HOJA DE MARCAS

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Revisado o verificado
β	Hallazgo
±	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
β	Contenido inadecuado
Φ	No existe documentación
≠	Documentos sin firmas correspondientes
√√	Confrontado con el documento original
π	Proceso inadecuado
μ	Sustentado con evidencia
≤	Escasez de personal
€	Duplicidad de funciones
<<	Pendiente de Registro
∅	No reúne requisitos
£	Solicitud de Confirmación Enviada
€	Solicitud de Confirmación Recibida

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 20/02/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 25/02/2014



FASE II

PLANIFICACIÓN

CARROCERÍAS VARMA S.A.
PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Objetivo: Recopilar información con el fin de obtener un panorama general de la empresa y su entorno, en especial del proceso de producción de las carrocerías.

PROCEDIMIENTOS A REALIZARSE		REF. P/T	ELAB. POR	FECHA
1	Entrevista específica con el gerente General y varios empleados del área de producción y administrativa.	P1 1/7	J.C.S.I	03/03/2014
2	Solicitud de información del sistema de información.	P2 1/6	J.C.S.I	04/03/2014
3	Carta de compromiso de auditoría.	P3 1/2	J.C.S.I	10/03/2014
4	Notificación del inicio de auditoría.	P4 1/1	J.C.S.I	11/03/2014
5	Orden de trabajo.	P5 1/1	J.C.S.I	13/03/2014
6	Memorándum de Planificación .	P6 1/3	J.C.S.I	17/03/2014
7	Elabore el Informe de la planificación de la Auditoría de Gestión.	P9	J.C.S.I	07/04/2014

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 03/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

<p>Nombre: Ing. Santiago Vargas</p> <p>Cargo: Gerente General</p> <p>Entrevistador: Susana Jarrín Fecha: 03/03/2014 Hora: 09H00</p> <p>Lugar: Gerencia de la empresa</p>
<p>Objetivo: Obtener un diagnóstico general de la empresa y abordar temas importantes en cuanto al ambiente laboral y el personal de la planta de producción.</p> <p>Tiempo estimado: 25 minutos</p>
<p>¿En qué fecha se constituyó legalmente la empresa?</p> <p>Carrocerías Varma se constituye en el mes de Abril de 1964, con un galpón de 10m. de anchoX30m. de largo, ubicado en las calles Pichincha y Av. de los Incas, posteriormente, al trasladarse a su segundo lugar de trabajo que se encontraba ubicado en la Av. Atahualpa (Panamericana Sur Km. 2), el 31 de Diciembre de 1969.</p> <p>En el año 2003, firman un convenio con supermercados La Favorita C. A. y Carrocerías VARMA desocupa los galpones de la Av. Atahualpa y Víctor Hugo, para trasladarse al sector de Izamba, en donde disponen de un galpón muy bien equipado. Posee área cubierta de 6000 m2 y la planta de producción que incluye cámara de pintura y horno, parqueadero y patio de maniobras; VARMA S. A.</p> <p>¿La compañía cuenta con una planificación estratégica?</p> <p>La empresa cuenta con La Planificación Anual Operativa, mas no con la Planificación Estratégica, el POA es planificado en los meses de Noviembre y Diciembre para su posterior presentación y aprobación en Enero de cada año.</p> <p>¿La entidad cuenta con indicadores de gestión para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía?</p> <p>Carrocerías Varma S.A, posee indicadores de gestión en cuanto a eficiencia, eficacia y economía pero carece de indicadores de ética y ecología pero cabe indicar a pesar que no aplica indicadores la empresa recicla lo que es el hierro, aluminio, etc.</p>

EP2.
1/2

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 03/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

¿La empresa cuenta con planes de capacitación para sus trabajadores?

La empresa cuenta con planes de capacitación, esto lo establecen en el Plan Operativo Anual (POA), estas capacitaciones lo maneja el área de Recursos Humanos, se establece 4 capacitaciones por área como son: estructura, vestidura, pintura y acabados.

¿Disponen de planes de contingencias contra riesgos como: robos, incendios, daños en las maquinarias, accidentes?

La empresa dispone de seguro general, también dispone del Departamento de Seguridad ocupacional.

¿Se aplica un proceso para la selección de personal?

Si, se realiza un estudio exhaustivo de cada persona que ingresa a laborar en la empresa

¿El personal tiene el perfil idóneo para el cargo que desempeñan?

Si, todas las personas que laboran en la empresa cuentan con el perfil de trabajo de acuerdo a las necesidades de cada puesto que se requiere.

¿La compañía cuenta con manuales, instructivos, reglamentos internos para regular sus funciones?

La empresa cuenta con el Reglamento Interno, Manual de seguridad los mismos que fueron publicados en el año 2009 y 2013 respectivamente.

Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos por parte de:

Clientes: si después de entregar el producto se procede a evaluar la atención al cliente y recae en el LIBRO NEGRO.

Empleados: se presenta sugerencias, pero existe un clima laboral adecuado.

Directivos: se presenta sugerencias, pero existe un clima laboral adecuado.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 03/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
ENTREVISTA AL GERENTE DE DEPRODUCCIÓN
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Nombre: Ing. Edwin Morejón		
Cargo: Gerente de Producción		
Entrevistador: Susana Jarrín	Fecha: 03/03/2014	Hora: 09H30
Lugar: Departamento de Diseño y Producción		
Objetivo: Obtener un diagnóstico general de la empresa y abordar temas importantes en cuanto al ambiente laboral y el personal de la planta de producción.		
Tiempo estimado: 25 minutos		
1. ¿Según su opinión cómo es el ambiente en la organización?		
<p>Trabajo en la empresa desde hace 7 años, mi apreciación es que existe un clima laboral bueno, todos los trabajadores de la empresa tenemos una relación cordial de compañerismo, formamos un equipo de trabajo integrado, pero carece de un buen manejo de recursos, lo cual provoca malestares económicos a los trabajadores.</p> <p>La empresa ha incluido actividades recreativas como el deporte, para fomentar la unión y motivación; a pesar de ello, muchos trabajadores no nos sentimos satisfechos respecto a la remuneración percibida; la situación económica es complicada necesitamos mejorar nuestra calidad de vida, sin embargo somos conscientes de que encontrar un nuevo empleo no es fácil.</p> <p>¿El personal que usted supervisa se encuentra capacitado adecuadamente para realizar su trabajo?</p> <p>El personal tiene experiencia mas no es capacitado, en el periodo 2013 no he tenido apoyo de otro profesional en el área solo dispongo de un auxiliar que tiene experiencia mas no dispone de un Título profesional en el área, en vista de ello se procedió solicitar la contratación de un Ingeniero industrial o mecánico, lo cual permitirá el cumplimiento de metas productivas. β≤</p> <p>Cuando ingresa personal nuevo se los capacita de manera que conozcan correctamente el trabajo que requiere la empresa que realicen, debido a que no se puede de mantener obreros que no aportan a la producción pues hay que considerar</p>		

EP2.
2/2

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 03/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

el precio de la mano de obra que repercute en el costo del producto, se evalúa cómo trabajan e informo a Gerencia la situación.

¿Cuántas capacitaciones ha recibido el personal del área de producción durante el año 2013?

El personal no ha recibido ningún tipo de capacitación durante el periodo 2013.β

¿Usted conoce cuando los obreros cometen errores durante el proceso de producción? ¿Qué tipo de falencias son estas?

Sí, tengo conocimiento de todos los acontecimientos ocurridos en el proceso de producción, puesto que cuando cometen equivocaciones que comúnmente ocurre en roturas de vidrio, despostillado, cortocircuitos, mala ejecución de los trabajos por falta de comunicación al momento de entregar las especificaciones de las órdenes de trabajo por parte de los supervisores de cada sección.

¿Cómo selecciona los desperdicios generados en el proceso de producción?

Durante el tiempo que laboro en la empresa no se ha establecido políticas para manejo de desperdicios.

¿Poseen indicadores de gestión para prevenir la contaminación del medio ambiente?

La empresa no ha fijado indicadores de gestión para prevenir la contaminación, aunque estamos conscientes de que la empresa en menor grado si contamina al medio ambiente.β

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 03/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

VARMA S.A.
ENTREVISTA COORDINACIÓN DE PEDIDOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

<p>Nombre: Ing. Karina Velasteguí Cargo: Jefe de coordinación de pedidos Entrevistador: Susana Jarrín Fecha: 03/03/2014 Hora: 10H00 Lugar: Área Coordinación de Pedidos</p>
<p>Objetivo: Obtener un diagnóstico general de la empresa y abordar temas importantes en cuanto al ambiente laboral y el personal de la planta de producción.</p>
<p>Tiempo estimado: 25 minutos</p>
<p>¿Cómo realiza usted la planificación de las órdenes de producción?</p> <p>Para realizar la planificación procedo de acuerdo al siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene el contrato realizado por el área de ventas. • Anticipo proporcionando las hojas de especificaciones de interiores y exteriores de la carrocería, se establece el modelo, tipo de asientos, puertas, ventanas, se detalla los colores de la unidad. • Entrega de materiales al gerente de producción y el a su vez hace llegar a bodega-gestión de inventarios. • Entrega de una copia al gerente de calidad, la cual se encarga de la revisión de materiales que se encuentre en perfectas condiciones para la elaboración de la carrocería. • Entrega de copia a los supervisores de producción los cuales establecen tiempos de entrega. <p>¿Cuáles son los archivos, informes, registros de información que usted genera en la sección de coordinación de pedidos?</p> <p>De concordancia con bodega los requerimientos de materiales se lo realiza los días jueves, a través de la emisión de órdenes de compra, la cual se procede a realizar el pedido al proveedor, también se genera la calificación al proveedor este proceso se lo realiza anualmente dentro de los parámetros de calificación se considera los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de entrega - Servicios y productos - Cumplimiento de especificaciones - Atención por parte del proveedor.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 03/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

¿Cuáles son los aspectos fundamentales para llevar a cabo la coordinación de pedidos?

Para llevar a cabo la coordinación de pedidos se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Verificar que el proveedor cuente con el material que se necesita.
- Coordinar que los materiales se encuentren es stock
- Solicitar cotizaciones de proveedores nuevos.
- Solicitar capacitaciones sobre nuevos productos, en cuanto a manejo y utilización.

¿Usted cuenta con una base de proveedores calificados para la compra de insumos?

Sí, porque es un requisito de la norma ISSO, este procedimiento se lo realiza anualmente, para la calificación de proveedores nuevos debe entregar una lista de documentos como: cédula de identidad del representante legal, copia del RUC, carta solicitando ser proveedor, certificados comerciales, certificados de los productos, lista de productos y precios, certificados INEN o certificado calificados.

¿Dispone de personal auxiliar en su departamento?

No dispone de personal auxiliar, pero trabaja conjuntamente con contabilidad y recepción que le ayudan con los pagos y la elaboración de formatos de evaluaciones.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 03/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
ENTREVISTA JEFE DE GESTIÓN DE INVENTARIO-BODEGA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

<p>Nombre: Sr. David Camino Cargo: Jefe de bodega- Gestión de Inventarios Entrevistador: Susana Jarrín Fecha: 03/03/2014 Hora: 10H30 Lugar: Bodega</p>
<p>Objetivo: Obtener un diagnóstico general de la empresa y abordar temas importantes en cuanto al ambiente laboral y el personal de la planta de producción.</p>
<p>¿Cuáles son los principales informes, archivos y registros de información, que usted genera respecto al control de inventarios y su participación en el proceso de producción de la empresa?</p> <p>Los documentos que genero son: recepción del chasis, reporta todo los accesorios con los que ingresa el chasis a la planta, etiqueta partes del chasis, y la elaboración de Kárdex.</p>
<p>¿Usted tiene algún mecanismo para controlar el desperdicio de materiales del área de producción?</p> <p>No se tiene control de desperdicios, debido al tiempo, pero se multa por desperdicios generados en tubos y planchas metálicas.</p>
<p>¿Usted realiza control de calidad de los productos recibidos al ingresar estos a bodega?</p> <p>Si, al momento que ingresa los productos a la bodega se realiza una inspección física conjuntamente con la Ing. Lorena Taday que es jefe del departamento de Control de Calidad para ver si el producto se encuentra en excelente condiciones, de lo contrario se procede a su respectiva devolución.</p>
<p>¿Realiza algún reporte con los resultados de control de calidad efectuado?</p> <p>Una vez efectuado la inspección física de los productos se procede a dar parte al área de adquisiciones determinando las falencias encontradas, este reporte es firmado como constancia de la no conformidad por parte del área de gestión de la calidad.</p>
<p>¿El área de bodega es adecuada en cuanto a seguridad, espacio físico, personal de apoyo necesario, así como equipos y materiales?</p> <p>El área de bodega si cuenta con materiales necesarios para la fabricación de carrocerías, lo que si le hace falta es más seguridad; por ejemplo en caso de incendio no existe puerta de emergencia, además no existe compromiso por parte de los trabajadores por eso las dos partes de ingreso a la bodega permanecen bajo llave, para evitar pérdida de materiales, no dispone de espacio físico para almacenamiento productos inflamables (Tiñer, cemento de contacto, desengrasantes).</p>

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 03/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN
CÉDULA NARRATIVA
ÁREA DE PRODUCCIÓN**Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013****Fecha:** 04/03/2014

Objetivo: Obtener información relacionada con el sistema de información implementado, para conocer su estructura; verificando en qué medida satisface las necesidades del área de producción y el de la empresa.

En el área de producción utiliza varios tipos de programas para la elaboración de piezas y los planos de las carrocerías, este sistema fue implantando en el año 2006 debido a que permite manejar con mayor facilidad el sistema.

Los programas utilizados son:

Project es un programa diseñado y desarrollado para asistir proyectos en el desarrollo de planes, asignación los recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo.

Solidwoks es un programa de diseño, permite modelar piezas y conjuntos y extraer de ellos tanto planos técnicos como otro tipo de información necesaria para la producción. Posteriormente todas las extracciones (planos y ficheros de intercambio) se realizan de manera bastante automatizada.

Autocad es un programa para diseñar, se puede realizar todo tipo de diseños técnicos, muy útil para ingenieros, arquitectos, etc, pudiendo crear diseños de todo tipo en 2d y 3d, planos, objetos, cortes de objetos, etc;

En cambio en el área de adquisición y bodega se utiliza el programa MICROPLUS permite llevar un control de salida de los productos de su bodega, como de sus importaciones, siendo un sistema que maneja multibodegas dando facilidades de adecuar a una ubicación específica de los productos.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

CARTA DE COMPROMISO DE LA AUDITORÍA

Ambato, 10 de Marzo de 2014

A los diez días del mes de marzo de 2014, realizan el COMPROMISO entre JM+A Auditores Consultores y Carrocerías Varma S.A.

Objetivo del compromiso

Establecer los términos y condiciones bajo los cuáles JM+A Auditores Consultores proveerá el servicio de auditoría de gestión a la empresa industrial Carrocerías Varma S.A.

Servicios que se proporcionaran

El AUDITOR DE GESTION cumplirá con los siguientes objetivos:

1. Realizar una Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la empresa para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía.
2. Realizar una evaluación de Control Interno al proceso de producción de la empresa.
3. Preparación del informe general de auditoría para comunicar los resultados del examen.
4. Presentación ante la administración de la empresa de un programa de monitoreo de recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Propiedad del Cliente Varma S.A.

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Auditor serán de propiedad del mismo; el Informe Final de la Auditoría de Gestión pasará a ser propiedad de la empresa Industrial Carrocerías Varma S.A, el que debe dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.

Confidencialidad

Todos los datos relacionados con la empresa, son considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el Auditor y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes.

El Auditor se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él con la empresa.

Honorarios

La tarifa por el contrato de trabajo de auditoría de gestión es de \$ 3.500,00; adicional a ello se reembolsará al Auditor gastos por concepto de transporte y alimentación del equipo de trabajo, los cuáles se estipula no excederán al 10% del total de los honorarios mensuales.

Plazo del convenio

El convenio entrará en vigencia desde el 11 de marzo del 2014 y su finalización el 12 de mayo del 2014.

Declaración de Responsabilidad

Carrocerías Varma S.A., asume la responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información que será suministrada, por tanto el Auditor no asume por medio de este compromiso ninguna obligación de responder frente a terceros por las consecuencias que ocasione cualquier omisión o error voluntario o involuntario en la ejecución de su examen.

Legislación, totalidad del compromiso, invalidación parcial

Este acuerdo se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las leyes y normas aplicables para la ejecución del trabajo de auditoría.

Abarca la totalidad del compromiso entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del compromiso se trata de invalidar o no se puede cumplir, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.



Dr. Sergio Saúl Esparza Moreno
**GERENTE DE LA FIRMA AUDITORA
JM+A AUDITORES CONSULTORES**



Ing. Santiago Vargas
**GERENTE GENERAL
CARROCERÍAS VARMA S.A.**

OFICIO N° .1- 10-04-14

COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN

Ambato, 11 de Marzo de 2014

Ing.

Santiago Vargas

GERENTE GENERAL DE CARROCERÍAS VARMA S.A.

Presente

Por medio de la presente en calidad de Jefe de Equipo de la firma auditora **JM+A Auditores Consultores**, comunico a usted que la empresa ha sido contratada por la gerencia para efectuar una auditoría de gestión al proceso de producción durante el período 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013, el examen inicia a partir de la presente fecha y finalizará el 12 de mayo del 2014. Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo: Supervisor Dr. CPA Sergio Esparza, Jefe de Equipo Dra. Jaqueline Balseca, Auditor Operativo Egr. Susana Jarrín. Solicito además de la manera más comedida su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Sin más por informar,

Atentamente,



.....
Dr. Sergio Saúl Esparza Moreno
GERENTE DE LA FIRMA AUDITORA
JM+A AUDITORES CONSULTORES

ORDEN DE TRABAJO N° 0001-0010

Ambato, 11 de Marzo de 2014

**Egr.
Susana Jarrín
AUDITOR SENIOR**

Comunicó a usted su designación como Jefe de Equipo para realizar una Auditoría de Gestión AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL CARROCERÍAS VARMA S.A.

La Auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Realizar una evaluación de Control Interno al área de producción.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos.

La fecha de inicio del examen es el 11 de marzo del 2014, el tiempo que ha presupuestado la firma para el cumplimiento del trabajo es de 45 días laborables. La fecha de entrega del informe de auditoría se ha programado para el 12 de mayo del 2014.

El Equipo de trabajo está conformado por: Supervisor Dr. CPA Sergio Esparza, Jefe de Equipo Dra. Jaqueline Balseca, Auditor Operativo Egr. Susana Jarrín, el mismo que tendrá por objeto la evaluación de las operaciones desarrolladas en Área de Producción de la empresa durante el periodo Enero 01 a Diciembre 31 del 2013.

Sin más por informarle.

Atentamente,



.....
Dr. Sergio Saúl Esparza Moreno
**GERENTE DE LA FIRMA AUDITORA
JM+A AUDITORES CONSULTORES**

Memorándum de planificación**CARROCERÍAS VARMA S.A.**
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013**a. ANTECEDENTES**

La empresa industrial Carrocerías Varma S.A, no se ha efectuado con anterioridad auditorías de gestión al proceso de producción, es la primera vez que se efectuará por ende se dará énfasis minucioso en todos los procesos de apoyo del área en estudio.

b. MOTIVOS DEL EXAMEN

Auditoría de Gestión al proceso de producción de la empresa Industrial CARROCERÍAS VARMA S.A de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, se realiza con el objeto de evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología y mejorar la gestión del proceso productivo de la compañía.

La Auditoría de Gestión se inició con la Orden de trabajo N° 0001-0010 emitida por el Dr. Sergio Saúl Esparza Moreno, Auditor General de **JM+A Auditores Consultores**, emitida el 11 de marzo del 2014

c. OBJETIVOS DEL EXAMEN**OBJETIVO GENERAL**

Realizar una Auditoría de Gestión al Proceso de Producción de la empresa industrial Carrocerías VARMA S.A para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía, proporcionando a la Gerencia un informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión del mencionado proceso.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una evaluación de Control Interno a la empresa para detectar áreas

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

críticas dentro del proceso de producción y oportunidades de mejora en el mismo.

- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales con la aplicación de indicadores de gestión y financieros.
- Determinar la efectividad del proceso de producción de la empresa en base a la utilización de indicadores de gestión.
- Desarrollar un Informe compuesto de Conclusiones y Recomendaciones que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento del proceso de producción de la empresa.

d. ALCANCE DEL EXAMEN

El presente examen de auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa industrial Carrocerías VARMA S.A. cubrirá el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2013, tiempo al que corresponde la fabricación de carrocerías de buses.

e. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

La empresa Carrocerías VARMA S.A, está constituida como sociedad anónima, su capital social está formado por las aportaciones de sus dos socios y está dividido en acciones. Es una empresa industrial dedicada a la fabricación de carrocerías para buses interprovinciales, urbanos, escolares, de turismo y especiales.

Está conformada por las áreas: administrativa, financiera, producción y de ventas. El área de producción que será evaluada está compuesta por cuatro secciones que son: estructura, vestidura, pintura y acabados, la misma que cuenta con sus respectivas secciones.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

RESEÑA HISTÓRICA

En el mes de Abril de 1964, Carrocerías Varma, construye un galpón de 10m. de ancho * 30m. de largo, ubicado en las calles Pichincha y Av. De los Incas, local arrendado, aquí inicia la construcción de furgones y carrocerías. El furgón de Molinos Poultier, fue el primer trabajo que tuvo “VARMA”, el cual soportó carga por el espacio de 30 años.

En este primer local, se desarrollaron proyectos importantes que les sirvieron posteriormente, al trasladarse a su segundo lugar de trabajo que se encontraba ubicado en la Av. Atahualpa (Panamericana Sur Km. 2), el 31 de Diciembre de 1969.

Desde el mes de Enero de 1970, se mantuvieron con un galpón de 2700 m², para después ampliar sus instalaciones mientras mejoraba su situación económica. En la década de los 70's, llegaron a ocupar un área de 6000 m² cubiertos y producían hasta 30 carrocerías al mes.

A mediados de 1995, concretan una alianza estratégica con SCANIA de Brasil, quienes enviaron a sus ingenieros para supervisar la nueva estructura de la carrocería, esta vez con perfiles cuadrados y rectangulares. Adicionales a los que ya se conocían:

OMEGAS, U, G, Z y otros. En Junio de 1996, empresa fue homologada por SCANIA LATINOAMERICA. En el año 2003, firman un convenio con supermercados La Favorita C. A. y Carrocerías VARMA desocupa los galpones de la Av. Atahualpa y Víctor Hugo, para trasladarse al sector de Izamba, en donde disponen de un galpón muy bien equipado.

En la actualidad, VARMA S.A. posee área cubierta de 6000 m² y la planta de producción que incluye cámara de pintura y horno, parqueadero y patio de maniobras; VARMA S. A. está reconocida por los municipios de Cuenca, Quito y Loja. La marca está patentada y tiene protección legal del modelo Intercity, Citybus, Citycenter, Cityclass, Aventura y los logotipos que los distingue.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

f. LEYES QUE REGULAN A CARROCERÍAS VARMA S.A

La base legal que rige las actividades de la empresa y servirá como criterio profesional en el desarrollo del presente examen es la siguiente:

- Constitución Política de La República del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley De Seguridad Social
- Ley Orgánica de Aduanas
- Código de Comercio
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones
- Ley reformativa al Código de Trabajo
- Código de Trabajo
- Normas ISO 9001-2008
- Ley de la propiedad intelectual.

g. BASE LEGAL Y NORMATIVO**Base legal de la empresa**

- **Razón Social:** Vargas Mayorga Luis
- **Tipo de Empresa:** Familiar.
- **Reconocimiento Legal:** Sociedad Anónima.
- **Representante Legal:** Sr. Luis Vargas.
- **Ruc:** 1890142296001
- **Actividad Económica:** Fabricación de Carrocerías.

Duración: El plazo de duración de la Compañía es el de cincuenta (50) años a partir de la inscripción en el Registro Mercantil, pero podrá disolverse y liquidarse antes del vencimiento de dicho plazo, o prorrogarse de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

Operaciones: Para el cumplimiento de su objeto social, la empresa Industrial Carrocerías VARMA S.A, podrá efectuar las siguientes operaciones, en moneda nacional (dólares americanos).

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

Su actividad predominante es:

- Diseño, fabricación y construcción de carrocerías para vehículos de todo tipo.
- Fabricación de automotores,...etc.

Domicilio

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Tungurahua
- **Ciudad:** Ambato
- **Parroquia:** Izamba
- **Dirección:** Calle Pisacha y Mentor Tacuamán
- **Teléfonos:** (593-3) 2854422 – 2854708 – 2450599 - 2450496

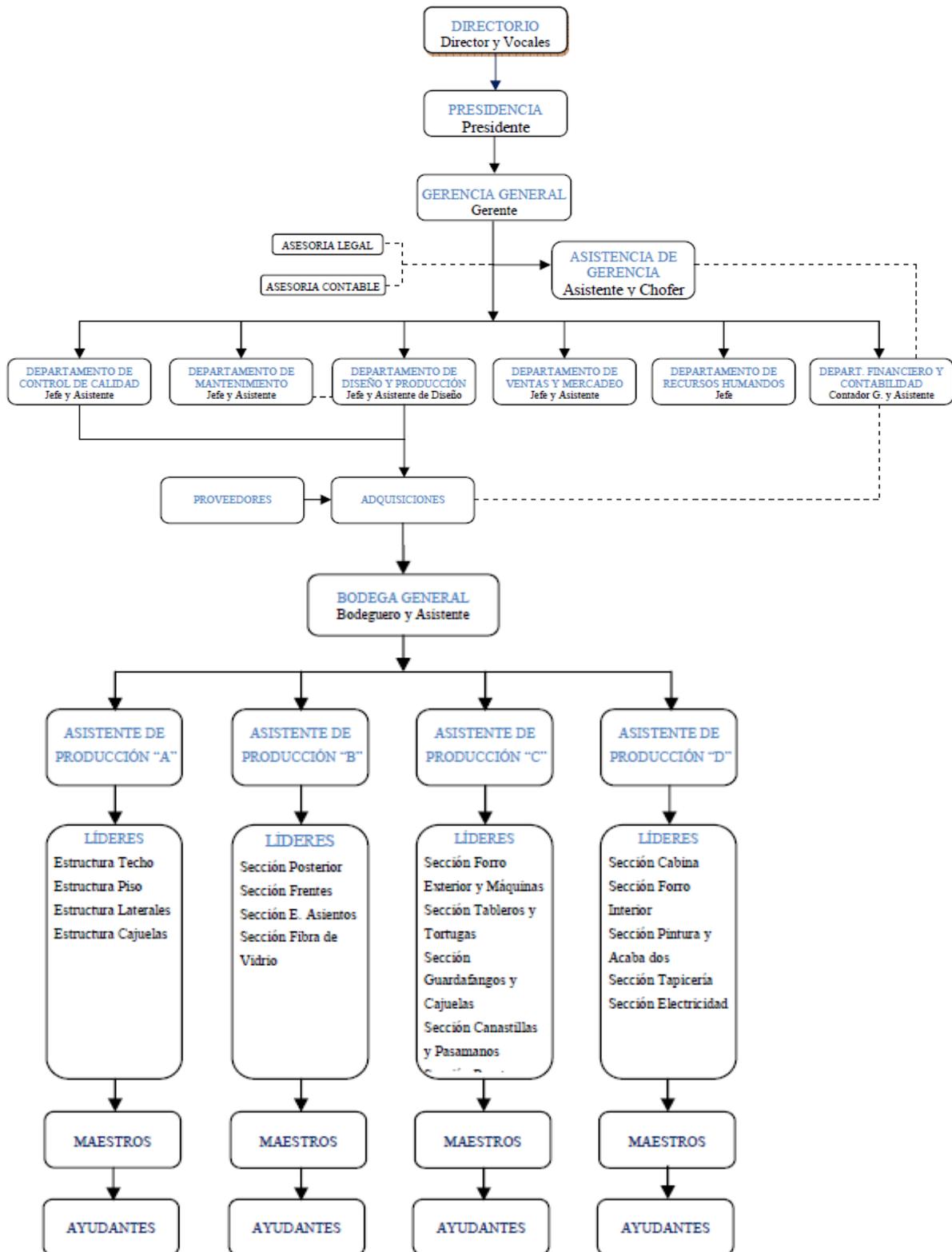
Capital

El capital de la empresa está distribuido de la siguiente manera:

Capital Suscrito:	1,473,855.00
Capital Autorizado:	1,547,710.00
Valor por Acción:	1.00

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

h. Estructura Orgánica



Fuente: Carrocerías VARMA S.A
Elaborado por: Carrocerías VARMA S.A

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

MISIÓN

- Ser los primeros ya que de nosotros depende que el futuro del transporte tenga la tecnología y seguridad más avanzada a nivel mundial.
- Satisfacer a nuestros clientes antiguos, nuevos y potenciales, brindándoles el mejor servicio, a través del mejoramiento constante de nuestra gente y sus habilidades, para así lograr los mejores resultados en cada detalle de nuestros productos.
- Continuar con optimismo en el cambio eterno de la calidad y del cambio, requisito fundamental para poner muy en alto nuestro nombre y el de nuestro país.
- Memorizar y ejecutar los tres anuncios anteriores eternamente”.**β**

EP3.
3/3

VISIÓN

- “Ser reconocidos internacionalmente: Exportando nuestros productos, persiguiendo incansablemente los más altos estándares de calidad.
- Ser los protagonistas del cambio: Haciendo del transporte masivo, un nuevo concepto de seguridad y lujo.
- Creer en la correcta dirección: Para que nos lleve siempre a satisfacer las necesidades cada vez más exigentes del cliente presente y futuro.
- Formar el mejor equipo humano de profesionales: Llevando la bandera del mejoramiento continuo.
- Siempre existir: Ya que nuestro compromiso es dar ejemplo de iniciativa, progreso y entusiasmo a nivel industrial y social.

i. OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

- Atender las necesidades de nuestros clientes mediante un talento humano capacitado, eficiente, ético, profesional y motivado.
- Ser una empresa responsable con la sociedad, generando trabajo y aportando al crecimiento del país.
- Dar un valor agregado en cada producto para que se conviertan en inversiones para sus socios de negocios.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

j. Principales funcionarios

**LISTADO DE TALENTO HUMANO
ÁREA PRODUCCIÓN**

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS
DIRECTIVO	
Gerente general	Ing. Santiago Vargas Mayorga
ÁREA DE PRODUCCIÓN	
Diseño-Producción ≤ Asistente	Ing. Edwin Morejón Sr. Santiago Vela
SECCIÓN	LÍDERES DE SECCIÓN
Mantenimiento	Tlgo. Gabriel López
Coordinación de pedidos	Ing. Karina Velasteguí
Sec. Máquina-Herramient.	Miguel Landa
Sec. Estructura	Alfredo Espinosa
Sec. Fibra De Vidrio	Fernando Arcos
Sec. Frente-Respaldo	Jorge Altamirano
Sec. Forro Ext. y Adaptación	José Aldáz
Sec. Puertas-Compuertas	Edgar Ayme
Sec. División-Tortuga	Byron Bimbosa
Sec. Guardaf. y Forro De Cajuel.	Marco Verdesoto
Sec. Coloc. De Asient-Canastillas	Mario Núñez
Sec. Tapicería	Juan Panimbosa
Sec. Cabina	William Landa
Sec. Forro Interior	Carlos Sacón
Sec. Pintura	Walter Arcos
Sec. Electricidad	Byron Colorado
Sec. Acabados	Oscar Cáceres
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
Contadora	CPA. Alexandra Rosales
Jefe de bodega	Sr. David Camino

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

**FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Fecha: 04/03/2014		
Objetivo: Realizar un recorrido a las instalaciones de la empresa, para visualizar los procesos productivos, los productos, la planta de producción y conocer a sus colaboradores.		
CARGO	FUNCIONARIO	FUNCIONES
ÁREA DE PRODUCCIÓN		
Coordinadora de Pedidos	Ing. Karina Velasteguí	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar órdenes de producción de pedidos. *Adquirir materiales para la fabricación de las carrocerías. *Realizar negociaciones con proveedores. *Cotizar precios de materiales. *Realizar Compras de insumos locales. *Realizar órdenes de despacho al área de gestión de inventarios- Bodega. *Coordinar la entrega de productos a producción.
Jefe de Diseño y Producción	Ing. Edwin Morejón	<p>DISEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> *Selecciona la personal para el área de producción y toma pruebas para evaluar el conocimiento para la aplicación al puesto de trabajo. *Analiza, implementa y planifica la producción. *Planifica y ejecuta el diseño de la carrocería. *Elabora nuevos productos y Diseños. *Encargado de la homologación e inspección ANT Agencia Nacional de Tránsito. *Impresión y distribución de planos en la planta. <p>PRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> *Entrega de órdenes de producción con los respectivos tiempos de ejecución. *Verifica el cumplimiento. *Solicita Materiales y llegada a tiempo para la elaboración de la carrocería. *Entrega de Vehículos. *Realiza proformas de trabajo. *Ejecuta Reparaciones y entrega. *Controla la asistencia del personal. *Emite sanciones por incumplimiento de tareas e indisciplina: verbal, escrita, económica. *Asesora especificaciones de ventas.
Líderes de secciones	Sr. Santiago Vela	<ul style="list-style-type: none"> *Reparte órdenes de trabajo a cada sección.
Obreros	Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> *Elaboran las estructuras y piezas de la carrocería. *Colocación de las partes de la carrocería. *Realizan instalaciones eléctricas. *Pintan la carrocería. *Dan sus respectivos acabados *Realizan control de la calidad. *Entregan el producto.
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		
Jefe de Bodega	Sr. David Camino	<ul style="list-style-type: none"> *Verifica y recibe el Chasis. *Lleva registro de la recepción del chasis. *Almacena las partes del chasis. *Recibe los materiales. *Verifica Existencia de materiales. *Entrega a líderes de cada sección las hojas de consumo de materiales. *Entrega los materiales a cada sección.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/03/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 12/03/2014

k. OPERACIONES

PROCESO DE PRODUCCIÓN	
Nº	PROCESO
1.	<i>Estrategia corporativa</i>
1.1	Control de objetivos e indicadores de gestión
1.2	Gestión de la mejora continua
1.3	Capacitación y adiestramiento del personal
1.4	Comercialización y Ventas
2.	<i>Hoja de ingresos del chasis</i>
2.1	Hoja de ingresos
2.2	Descripción del tipo de carrocería a fabricar
3.	<i>Planificación de Producción</i>
3.1	Estudio y análisis del plano y requerimientos de la Orden de Trabajo
3.2	Revisión del personal de planta y secciones de trabajo conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos
3.3	Análisis y solicitud de llegada de materiales coordinado con el Departamento de Gestión de Inventarios y Adquisiciones
3.4	Elaboración de la Planificación Física y de la Producción por secciones.
3.5	Revisión y aprobación de la planificación de producción
3.6	Distribución de Asignación de Orden de Trabajo por sección según la planificación
3.7	Control y seguimiento de tiempos de elaboración de tareas
3.8	Documentación y registro de archivos y órdenes según el número de producción
4.	<i>Fabricación de Estructura Metálica</i>
4.1	Corte de perfiles en tronadoras
4.2	Corte de perfiles con sierras de mano
4.3	Doblado de perfiles
4.4	Desengrasado y fosfatizado de perfiles
4.5	Armado de Estructuras
4.6	Ensamble de perfiles, armado de esqueleto e incorporación de fibra de vidrio
5.	<i>Fabricación de Molduras con Fibra de Vidrio</i>
5.1	Preparación de la Resina
5.2	Aplicación de Fibra de vidrio y Resina al molde
5.3	Desmontaje y limpieza de la moldura
6.	<i>Preparación de Materiales para Forrado de estructura Metálica</i>
6.1	Preparación de plancha de aluzin con cizalla (corte a mano)
6.2	Preparación de perfiles con tronadora y taladro de pedestal
6.3	Desengrasado y fosfatizado de perfiles
7.	<i>Forrado de Estructura Metálica</i>
7.1	Forrado exterior de estructura metálica
7.2	Ensamble de ángulos para guardafangos
7.3	Colocación de cajuelas y guardafangos
7.4	Ensamble de compuertas
7.5	Colocación de puertas y compuertas
7.6	Forrado interior de estructura metálica

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

8.	<i>Pintado de Estructura Armada</i>
8.1	Preparación, pulido con esmeriladora, lijado y masillado
8.2	Remasillado y desengrasado
8.3	Fondeado
8.4	Pintado de la estructura armada
8.5	Lijado y pintado de partes pequeñas y cajuelas
9.	<i>Construcción de Canastillas y Colocación de Asientos</i>
9.1	Preparación de material, armado de canastillas (alineado, soldado, pulido y sellado)
9.2	Tapizado de canastillas, colocado de tapas y luces individuales de lectura
9.3	Colocación de canastillas y asientos, forrado de pisos y gradas y sellado
10.	<i>Realización de Instalaciones Eléctricas</i>
11.1	Preparación de materiales
11.2	Ensamble de accesorios, realización de instalaciones eléctricas, conexión de módulos
12.	<i>Fabricación de Cabina</i>
12.1	Preparación de material
12.2	Colocación de piso y cabina, sellado
13.	<i>Fabricación de Tableros, Tortuga y División</i>
13.1	Preparación de materiales (cortados con sierra de mano y tronzadora)
13.2	Colocación de tableros, tortuga y división, sellado
14.	<i>Inspección final de la Carrocería</i>
14.1	Reconocimiento de la carrocería y chasis con características
14.2	Revisión externa de la carrocería
14.3	Revisión interna de la carrocería
14.4	Inspección de funcionamiento de las partes de la carrocería con sus respectivas conformidades
14.5	Registro en la hoja de inspección final de la carrocería los resultados obtenidos
15.	<i>Entrega Producto Terminado</i>
15.1	Hoja de salida de la carrocería

FUENTE: Departamento de Diseño y Producción

ELABORADO POR: Departamento de Diseño y Producción

I. Financiamiento

Carrocerías VARMA S.A, ha dispuesto como política de ventas que el cliente abone el 50% del valor de la carrocería, lo cual le permite cubrir los gastos de operación de la misma, y los 50% restante el cliente tiene que abonar cuando realiza la respectiva entrega de la unidad.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S.	Fecha: 09/04/2014

m. El Producto

VARMA S.A, es una empresa que diseña y fabrica carrocerías para autobuses con una amplia gama de modelos, satisfaciendo las necesidades y requerimientos del mercado con un estricto control de calidad, tomando en cuenta la superficie geográfica del país y la situación económica de los habitantes, cuenta con modelos de carrocerías para las siguientes necesidades:

EL PRODUCTO

INTERPROVINCIAL		INTERPARROQUIAL	
	INTERCITY 2014		CITYCLASS
	CITYBUSS 2014	INTERMUNICIPAL	
	VMB		INTERCITY
	PREMIER	URBANO	
	ROYALE		CITYBUS
		TURLAMO	
			CITYCENTER
			AVENTURA

Elaborado por: Susana Jarrín

Fuente: www.varma.com.ec

n. Política de Calidad

Estamos comprometidos con el desarrollo y fabricación de carrocerías, para el transporte seguro de personas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asegurando nuestros procesos con calidad y el mejoramiento continuo de nuestro talento humano.

o. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

A continuación se detalla el equipo de trabajo conformado para el cumplimiento de la auditoría de gestión.

EQUIPO DE TRABAJO	
Supervisor	Dr. Sergio Saúl Esparza
Jefe de Equipo	Ing. Jaquelin Balsseca
Auditor Operativo	Egr. Susana Jarrin

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

El tiempo de trabajo se ha estimado en 45 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	
FASES	%
Planificación Preliminar	20%
Planificación Específica	50%
Comunicación de Resultados	20%
Seguimiento	10%
TOTAL	100%

La estimación del tiempo se realizó considerando la predisposición y colaboración del personal de la empresa, el cumplimiento de estos plazos dependerá de la oportunidad y diligencia con que los funcionarios de la empresa proporcionen la información.

Por tanto la fecha prevista para la terminación de auditoría de gestión con la lectura del borrador del informe es el 12 de Mayo de 2014

La fecha establecida para la entrega del informe definitivo de auditoría es el 19 de mayo del 2014.

p. Recursos materiales y financieros

Para la auditoría de gestión a realizarse se requiere de los siguientes recursos:

EQUIPOS	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadoras	1
Impresora	1

MATERIALES				
DESCRIPCIÓN	U. MEDIDA	CANT	P. UNIT	TOTAL
Papel Bond	Resma	3	3,50	13,50
Cartucho de colores	Unidad	1	23,00	23,00
Cartucho color negro	Unidad	1	23,00	23,00
Carpetas	Unidad	6	0,30	1,80
Esferográficos	Unidad	9	0,35	3,15
TOTAL				64,45

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

Los recursos financieros necesarios para la auditoría de gestión serán los siguientes: El pago por honorarios profesionales, la tarifa mínima estimada es de \$3.500,00 por contrato de trabajo de auditoría de gestión, adicionalmente se reembolsará los gastos por concepto de transporte y alimentación del equipo de trabajo, los cuales se estipula no excederá al 10% del total del contrato.

q. DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

Como resultado del análisis efectuado al área de producción y sus secciones: diseño, planta de producción y adicionalmente el área de bodega y adquisiciones durante la fase de planificación preliminar; se ha determinado varias debilidades que afectan a la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía con que se desarrolla el proceso de producción en la empresa, e inciden en la determinación de un riesgo inherente alto presente en estas áreas.

Por tal motivo el equipo de auditoría ha establecido profundizar su análisis en el área de coordinación, bodega y las secciones de estructura, vestidura, pintura y acabados que forman parte de la planta de producción.

A continuación se detalla las debilidades más significativas detectadas en estas áreas y que se encuentran sustentadas en los papeles de trabajo realizados durante la fase de planificación.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

VARMA S.A.
EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS DE LA FASE DE PLANIFICACIÓN
COMPONENTE: ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

SITUACIÓN ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCIÓN CORRECTIVA	RESP
			Riesgo inherente	confianza		
ADQUISICIONES						
Falta de planificación de la compra de insumos locales necesarios para la producción	Se debe programar las necesidades de la materia prima de forma preventiva para que la falta de material o el tiempo que se invierte en adquirir nuevos insumos no retrasen el proceso de fabricación.	La compra de insumos locales demande un tiempo considerable y afecte al proceso de producción. Que el proveedor no disponga en stock el material requerido y se proceda a sustituirlo por otro diferente afectando la calidad del producto.	Alto	bajo	Realizar mediante cronograma de trabajo la planificación de adquisición de materiales locales en base a los requerimientos de la producción; dialogar con el gerente sobre la necesidad de presupuestar materiales y almacenarlos adecuadamente.	Jefe de adquisiciones
COORDINACIÓN DE PEDIDOS Y BODEGA						
No se han definido indicadores de gestión como parámetros de medición del personal y de las operaciones	Prácticas sanas de administración coinciden en la importancia del control y evaluación de la gestión	No se evalúe la eficiencia, eficacia, ética y economía de la gestión del área, así como los resultados alcanzados	alto	bajo	Establecer indicadores o parámetros de evaluación adecuados.	Jefe de T.HH.
No dispone de información actualizada de inventarios (bodega) que permita a estas áreas tener sus registros y archivos en orden, debido a que bodega no registra todos los movimientos realizados en inventarios a tiempo.	Los materiales y la tecnología disponible deben servir de apoyo para dinamizar el trabajo y obtener información oportuna y confiable.	Ineficiencia en el uso de los recursos materiales y talento humano, por pérdida de tiempo en la ejecución de actividades que se pueden mejorar. Información poco confiable	alto	bajo	Subir la información al sistema en el momento que se procede a la entrega de los materiales de bodega.	Gest. Inv. Y Jefe de Adquisiciones.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014

SITUACIÓN ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCIÓN CORRECTIVA	RESP
			Riesgo inherente	confianza		
PLANTA DE PRODUCCIÓN						
El personal responsable no realiza una revisión de control de calidad durante el proceso de producción y falta de capacitación del personal involucrado.	Para asegurar óptimos estándares de calidad del producto, se debe realizar un control minucioso en todas las fases del proceso de fabricación de la carrocería y para ello es indispensable que el personal esté capacitado.	Inefectividad en el trabajo, en el uso de materiales como: las planchas metálicas tubos de acero, uso del tiempos y de talento humano debido a que realizan reprocesos en corte, acabados, pintura	alto	bajo	Implementar un adecuado sistema de supervisión que se aplique en todas las etapas de fabricación de la carrocería, desde el material proporcionado por bodega, las etapas de corte, soldadura, ensamble, masillado, pintura y acabados. Capacitar al personal oportunamente.	Jefe de Produc. Resp. Cada sección.
No disponen de un manual de cortes de por lo que el personal efectúa en algunos casos incorrectamente los cálculos de cortado.	Una adecuada organización del trabajo requiere de procedimientos y estándares adecuados para la producción.	Pérdidas de tiempo en repetición del proceso como: nuevas adquisiciones en algunos casos, desperdicio de materiales.	Moderado	Moderado	Diseñar manuales, políticas, instructivos para el proceso de corte de materiales, que contenga información pertinente sobre medidas, cantidades y materiales necesarios, parámetros de producción.	Jefe de Produc. Y resp. De corte.
No dispone de indicadores de gestión para analizar el impacto ambiental que produce el proceso de producción.	Para disminuir el impacto ambiental ocasionado por el proceso de producción, se debe realizar un estudio minucioso de los factores que mayor impacto causan al medio ambiente.	Manejo ineficiente de desperdicios causados por el proceso de producción.	Moderado	Moderado	Diseñar manuales, procedimientos para el manejo adecuado de los desperdicios producidos por el proceso de producción. Capacitar al personal sobre el manejo de desechos y la contaminación ambiental.	Gerente Jefe de Produc.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 04/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 09/04/2014



FASE III

EJECUCIÓN

CARROCERÍAS VARMA S.A.
PROGRAMA DE EJECUCIÓN
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Objetivo: Realizar la ejecución de la auditoría analizando la documentación e información obtenida, aplicando indicadores de gestión y financieros, para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante el examen.

Nº	PROCEDIMIENTOS A REALIZARSE	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA
1	Analice las funciones que realiza el personal del área, y verifique que éstas sean concordantes con las funciones encomendadas.	EA.1 1/2	J.C.S.I	06/05/2014
2	Simbología del diagrama de flujo	EA.2 1/1	J.C.S.I	06/05/2014
3	Cédula narrativa del proceso de producción.	EA.3 1/1	J.C.S.I	06/05/2014
4	Realizar el diagrama de flujo del proceso de producción.	DF. 1/5	J.C.S.I	14/05/2014
5	Analice el proceso de producción, determinando los procedimientos que deben rectificarse.	EA.4 1/2	J.C.S.I	14/05/2014
6	Realizar y evaluar el control interno, mediante la aplicación de cuestionarios según el método COSO I. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionario del componente Ambiente de Control. ✓ Cuestionario del componente Valoración de Riesgos. ✓ Cuestionario del componente Actividades de Control. ✓ Cuestionario del componente Información y Comunicación. Cuestionario del componente Monitoreo	CI 1/29 CI 15/29 CI 18/29 CI 21/29	J.C.S.I	14/05/2014
7	Lectura del informe de control interno	EA.6	J.C.S.I	14/05/2014
8	Informe del Control Interno	EA.7	J.C.S.I	14/05/2014
9	Aplique el indicador de gestión	IG. 1/9	J.C.S.I	14/05/2014
10	Prepare una hoja de hallazgos donde se determine los hallazgos encontrados en la ejecución del examen.	HH. 1/8	J.C.S.I	19/05/2014

Realizado por: **J.C.S.I**

Fecha: **28/05/2014**

Aprobado por: **E.M.S.S**

Fecha: **05/05/2014**

CARROCERÍAS VARMA S.A.
ÁREA DE PRODUCCIÓN
ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS AL PERSONAL
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Objetivo: Confirmar que el personal del área de producción, adquisiciones y bodega, cumpla con las funciones encomendadas, y que estas sean concordantes con el objetivo de procurar eficiencia y eficacia en las operaciones.

CARGO	NOMBRE	Nº DE FUN. ENCOM.	REF.	Nº DE FUN. REALIZ.	REF.
ÁREA DE PRODUCCIÓN					
Coordinadora de Pedidos	Ing. Karina Velasteguí	7	✓	8	★
Jefe de Diseño y Producción	Ing. Edwin Morejón	15	✓	17	★
Líderes de secciones	Sr. Santiago Vela	1	✓	1	★
Obreros	Talento humano	15	✓	15	★
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA					
Jefe de Bodega	Sr. David Camino	8	✓	6	★
TOTAL		46	✓	46	★
MARCAS:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valores obtenidos del listado de funciones proporcionado por la empresa. ★ Verificado por auditoría en la visita preliminar. 					
Observaciones:					
<p>➤ Coordinación de pedidos está conformada por una sola persona, ella cumple además de sus funciones establecidas con la coordinación de las capacitaciones al personal, esto lo realiza cuando adquiere la empresa materiales nuevos, esta área no dispone de asistente pero a su vez ella trabaja con la contadora ya que le ayuda con los pagos y también con recepción la misma que le colabora con los formatos de evaluación.</p> <p>También se podría considerar la falta de planificación para adquisición de materiales debido a que no disponen en inventarios las planchas de metal, las tablas para el piso, esta clase de materiales solo lo adquieren cuando ingresa el pedido de fabricación de la carrocería por los altos costos que representa.</p>					

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 06/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 14/05/2014

- No se ha delegado al líder de cada sección la revisión de cada proceso que cumpla los estándares de calidad que requiere la carrocería, no se conocen sino después de que el producto es terminado y es supervisado por el encargado de control de la calidad, el mismo que solo observa el chorreado de la pintura (exceso de pintura en la superficie de la carrocería, ocasionado por mala aplicación, estado anímico de la persona, el pintor no toma las precauciones de distancia y número de veces que aplica la pintura en la superficie)y los acabados.
- El personal del área no tiene encomendado formalmente el control de calidad de su trabajo, la revisión y aprobación al jefe de producción antes de entregar los resultados a otra sección.
- También se pudo identificar que el Jefe de la planta de producción tiene sobrecarga de trabajo ya que él la carrocería, planifica la producción, selecciona al personal, ayuda con las especificaciones de la carrocería para que sea vendida, realiza controla la asistencia del personal, establece sanciones al personal de producción, además durante el año 2013 no ha tenido ningún colaborador profesional, solo disponía de un asistente con experiencia en el área, lo cual le dificulta la planificación de la producción.
- A las funciones encomendadas al Jefe de Bodega se debe sumar las actividades y el tiempo que se invierte en la actualización de kárdex, registros de descarga de material en la órdenes de requisición de materiales, informes de saldos de materiales, registros de entrada de materia prima, etc.
- Todas estas tareas se realizan de forma manual y digital el mismo que no ingresa todos los movimientos del inventario cuando entrega los materiales, al no disponer de una información confiable para el procesamiento de datos y obtención de reportes, el encargado de bodega realiza actividades como: supervisión de sobrantes de materiales en toda la planta de producción lo cual pierde un tiempo considerable realizando este tipo de control a pesar que cuenta con una persona que la asiste.
- El jefe de bodega no efectúa reportes de los resultados de la evaluación de calidad realizada a los productos adquiridos.

HH
21/26

HH
5/26

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 06/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 14/05/2014

SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

SÍMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Proceso	Mostrar un proceso o paso de acción
	Proceso predefinido (Subrutina)	Esta forma normalmente representa subprocesos (o subrutinas en diagramas de flujo de programación).
	Suplente Proceso	Se utiliza cuando el paso de flujo del proceso es una alternativa a la etapa del proceso normal.
	Retraso	Representa un período de espera que es parte de un proceso.
	Preparación	Es un proceso de preparación de caudal, como una puesta a punto la operación.
	Manual de Operación	Muestran los pasos del proceso no están automatizados.
	Flow Line (Flecha, conector)	Conectores de flujo línea de mostrar la dirección que el proceso de los flujos.
	Terminator (Terminal Punto de óvalo)	Muestra los puntos de inicio y fin de un proceso.
	Decisión	se utiliza cuando hay dos opciones (Sí / No, No / No-Go, etc)
	Conector (Inspección)	Se utiliza como un conector para mostrar un aumento de un punto en el flujo de proceso a otro.
	Conector fuera de página	Muestra la continuación de un organigrama de proceso en otra página.
	Combinación (Almacenamiento)	indica que el almacenamiento de documentos
	Extracto (medición)	Aparece cuando un proceso se divide en caminos paralelos.
	Datos (E / S)	Indica que las entradas y salidas de un proceso.
	Documento	Es para una fase del proceso que produce un documento.
	Multi-Documento	Igual que el documento, están implicados varios documentos.
	Mostrar	Indica una etapa del proceso donde la información se muestra a una persona (por ejemplo, los usuarios de PC, operador de la máquina).
	Manual de Entrada	Muestra los pasos del proceso donde se le pide al operador / usuario para obtener información que deben introducir manualmente en un sistema.
	Tarjeta	Esta es la compañía de las formas de diagrama de flujo de cinta perforada.
	Los datos almacenados	utilizado para cualquier etapa del proceso que almacena los datos
	Disco magnético (base de datos)	El símbolo más universalmente reconocibles para una ubicación de almacenamiento de datos.

Elaborado por: Susana Jarrín

Fuente: <http://diagramasdeflujo-edwin.blogspot.com/2011/05/simbologia-de-diagrama-de-flujo.html>

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 06/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 14/05/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN
ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

<p>Objetivo: Obtener información sobre los procesos del área de producción de la empresa.</p>
<p>La empresa realiza varios tipos de carrocerías como son: interprovinciales, urbanos (bus-tipo), escolares, turismo y especiales para lo cual se utiliza una sola línea de producción en la elaboración de sus productos. La empresa está distribuida el área administrativa, diseño – planificación, mantenimiento y producción.</p> <p>A continuación se detalla el proceso productivo para la fabricación de las carrocerías de acuerdo a cada sección de la empresa:</p>
<p>DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN</p>
<p>Después de realizar la recepción del chasis, se procede al estudio de las medidas y análisis de la orden de trabajo para la elaboración de los planos, luego se entrega la orden de trabajo y los planos a las diferentes secciones.</p>
<p>SECCIÓN MÁQUINAS HERRAMIENTAS</p>
<p>Una vez entregado la orden de trabajo se procede a la preparación de los materiales, como son los perfiles en U, Z, L que son para los refuerzos de la estructura de acuerdo a las necesidades de las diferentes secciones.</p>
<p>SECCIÓN ESTRUCTURAS</p>
<p>Preparación material estructura: Antes de empezar la fabricación de las carrocerías todos los materiales son debidamente preparados, para esto existe un área de desengrase y fosfatizado, donde se realiza: lavado de los tubos, fosfatizado y fondeado con anticorrosivo de materiales piso, techo, laterales según especificaciones en el plano de construcción, y materiales para la estructura en general.</p> <p>Preparación del chasis: Ingresado el chasis a la planta de producción, el proceso empieza con la preparación, que consiste en el embalado de cables del sistema eléctrico, volante, palanca de cambio, se cubre con pedazos de corosil para protección de la soldadura. Luego el chasis es alineado para que la carrocería tenga una posición completamente horizontal y nivelada con respecto a la superficie, se corta o se aumenta. El bastidor según el diseño de la cajuela posterior pasante, después se colocan los apoyos de la estructura del piso.</p> <p>Construcción del piso, laterales y techo: Luego de ser construidos el piso, los laterales y el techo en sus respectivos puestos de trabajo son transportados al ensamblaje en el chasis. Formando así la estructura de la carrocería.</p>

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 06/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 14/05/2014

Construcción del arrastre: Para terminar el lateral bajo el nivel del piso, se estructura con refuerzos que facilitan el forrado de las laterales, de la misma forma se empieza la estructuración de los guardafangos delanteros y posteriores de la carrocería en el caso del Bus-Tipo.

Estructuración de cajuelas: En la carrocería interprovincial se construye primero el arrastre, para después estructurar las cajuelas posteriores y laterales pasantes, estos son soldados al bastidor del chasis, rompe vientos y refuerzos en toda la estructura de la carrocería para posteriormente resoldar.

Construcción de las gradas: Luego de haber realizado el montaje del piso, laterales y techo, se procede a construir las gradas de acceso en la parte delantera para el Interprovincial, para el Bus-Tipo se construye la grada delantera y posterior, Son contruidos en plancha de acero laminado en frío como también en plancha galvanizada y soldada entre ellas.

SECCIÓN FIBRA DE VIDRIO

Formado de partes en fibra: Se preparan los moldes de las diferentes piezas para luego aplicar la fibra junto con la resina, hiercol y desmoldantes obteniendo así: el frente, respaldo, concha, guardachoques, mascarilla del frente, laterales internos, baño, partes de los asientos, etc.

SECCIÓN FRENTE Y RESPALDO

Construcción del frente y respaldo: Después del resoldado general y la estructuración de las cajuelas pasantes (laterales y posterior) se procede a la estructuración de los refuerzos del frente (con guardachoque) y posterior (con guardachoque) de acuerdo a la forma de las fibras preparadas, luego posteriormente se dan los acabados pertinentes a cada uno de los elementos que conforman tanto el frente y posterior.

Estructuración del portallanta: El alojamiento de la rueda de emergencia es moldeada junto con la fibra del respaldo esto en el caso del bus Interprovincial, mientras que en el Bus-Tipo se construye una cajuela exclusivo en la parte lateral derecho de la carrocería con una compuerta de seguridad.

SECCIÓN FORRADO EXTERIOR

Forrado del techo: Transportada la estructura de la carrocería a la sección vestidura se procede a preparar las planchas de acero galvanizado-aluzinc, según las dimensiones indicadas en el plano. Luego se procede al montaje de las mismas solapadas una sobre otra, se aplica adhesivos-sellantes así como puntos de suelda en los fillos también son tensadas. Concluido la operación esta es remachado y colocado las claraboyas.

Forrado de laterales: Luego de colocar los refuerzos para los forros, se procede a preparar la estructura de los laterales mediante la aplicación de aditivos (sicaflex, sika-premier y elastómeros), posteriormente se realiza el montaje de las planchas preparadas en cada uno de los laterales y tensados, garantizando la plenitud de la superficies.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 06/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 14/05/2014

Adaptaciones: Dependiendo del modelo de la carrocería se procede a realiza las adaptaciones pertinentes como: la adaptación del tubo de escape, adaptación del depurador, construcción y montaje de los guardalodos y adaptación del parabrisa delantero.

SECCIÓN PUERTAS Y COMPUERTAS

Construcción de puertas: Una vez construido las gradas y forrado los laterales se colocan los parantes de las puertas, para luego construir y acoplar las puertas con sus mecanismos en la carrocería, dando los acabados en sus puestos de trabajo para posteriormente ser ensamblados.

Construcción de las compuertas laterales: Se estructura las compuertas, luego se coloca las aletas para llevar a la carrocería donde se trazan a la medida de construcción, son debidamente forradas y remachadas se colocan las chapas de apertura, así como los seguros. En el montaje se colocan los mecanismos del sistema pantográficas, para el bus interprovincial se colocarán los bloqueos de las chapas de las compuertas.

Construcción de la compuerta posterior: Es estructurada y moldeada la fibra en el respaldo para luego realizar los acabados en el puesto de trabajo.

SECCIÓN DIVISIÓN Y TORTUGA

Tapa del motor (tortuga): Para la construcción del piso del chofer se realiza adaptaciones de todo el sistema del volante, palanca de cambios, de acuerdo a la marca del chasis, se sueldan refuerzos y se forra el piso donde se colocará el asiento del chofer. Inmediatamente se construye las bases de la tapa del motor utilizando los materiales preparados en máquinas-herramientas, posteriormente se realiza la estructuración de la tapa del motor en la carrocería y se da los acabados necesarios en el puesto de trabajo.

División Cabina: Se estructura la división, luego se construye la puerta realizando la adaptación en la carrocería y dando los acabados en el puesto de trabajo, también se construye las bases y tapas de la televisión.

SECCIÓN GUARDAFANGOS Y FORRO DE CAJUELAS

Construcción de guardafangos: El diseño que se utiliza difiere de acuerdo al modelo, luego de la estructuración se colocan las aletas para realizar los acoples en la carrocería, posteriormente forrado y dado los acabados en el puesto de trabajo.

Forrado de las cajuelas: Luego de colocar los refuerzos para los forros, se prepara la superficie (sikaflex), se colocan las planchas de aluminio corrugado y se sellan las uniones, también se construyen el porta baterías, porta herramientas y seguro de la rueda de emergencia y colocados la carrocería correspondiente.

SECCIÓN CABINA

Entablado del piso: Terminado las adaptaciones en la estructura del piso se procede a preparar, luego se aplica sikaflex en la estructura y se coloca las planchas marino en todo el piso de acuerdo al diseño de la carrocería a su vez son sujetados con pernos.

Realizado por: **J.C.S.I**Fecha: **06/05/2014**Aprobado por: **E.M.S.S**Fecha: **14/05/2014**

Adaptaciones de la consola: Moldeada la consola en la sección de fibra de vidrio es adaptada de acuerdo al modelo de la carrocería extendiendo o reduciendo en sus dimensiones para acoplar al interior de la carrocería (cabina del chofer).

Tapizado de la cabina: Se preparan las superficies de la cabina del chofer y forros de corosil, luego se proceden a tapizar toda la cabina (Para el tapizado de la cabina se debe realizar el tendido eléctrico).

Adaptación del tarjetero: Para el Bus Tipo se realiza la adaptación de las bases del tarjetero y se colocan los refuerzos para luego ser instalado.

SECCIÓN FORRADO INTERIOR

Forado interior de laterales: Preparado la estructura de los laterales interiores son forrados con planchas de fibra y corosil en el caso del bus Interprovincial, mientras que para el Bus-Tipo se utiliza en acero inoxidable, estas son remachadas y pegadas a la estructura de los costados al interior de la carrocería.

Forado del respaldo y techo interior: Después de realizar el tendido eléctrico, se forra el respaldo interior y los costados del techo con aluzinc, luego se tapiza, mientras que en el medio se coloca fibra de vidrio.

SECCIÓN COLOCACIÓN ASIENTOS Y CANASTILLAS

Colocación de asientos.- Se prepara el piso y se tapiza con vinil posteriormente son colocados los asientos de los pasajeros, chofer y azafata como también se coloca los accesorios como son extintores, expulsores, manilla, basureros, etc.

Colocación de las canastillas.- Construido las canastillas son transportadas a la carrocería para su debida colocación esto en el caso del interprovincial, mientras que para el bus-tipo se colocan la protección del chofer, corrales y pasamanos con sus debidos timbres.

SECCIÓN TAPICERÍA

Tapizado los asientos son ensamblados en su estructura luego se coloca en la carrocería, a su vez se tapiza con corosil la división de la cabina.

SECCIÓN PINTURA

Fondeado de la estructura.- Terminada la estructura de la carrocería se procede a fondear, luego se traslada a la sección vestidura.

Preparación y pintado de la carrocería.- Construidas las compuertas laterales, guardafangos son transportados a la sección pintura donde masillan, pulen y aplican fondo para luego ser colocados en la carrocería, a su vez; forrado el techo, laterales, respaldo y frente son preparados para ingresar a la cabina de horno donde se procede a cubrir con adhesivos en las partes a no ser pintado, inmediatamente se pinta la carrocería con la pintura de poliuretano de acuerdo al diseño y normas técnicas proporcionadas por la marca utilizada.

Pintado de accesorios.- Se pintan las piezas pequeñas, puertas, mecanismos, consola, tablero, compuerta posterior para ser ensamblado en la sección de acabados.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 06/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 14/05/2014

SECCIÓN ELECTRICIDAD

Se realiza las instalaciones eléctricas antes y durante el acople del tablero como también las distintas conexiones eléctricas para controlar todo el sistema de iluminación:

Interior: Luces de salón, luz de cabina, gradas, bodegas.

Exterior: Cucuyas, luces exteriores del faldón, direccionales, neblineros.

Accesorios: Sistema de audio, video, plumas limpiaparabrisas, etc.

SECCIÓN ACABADOS/TERMINADOS DE LA CARROCERÍA.

Pintado el bus es transportado a la sección de acabados donde se proceden a la instalación de accesorios tanto internos como externos en toda la carrocería.

Instalaciones Neumáticas: Antes del forrado interno de las cajuelas se procede a la instalación neumática de todas sus cañerías para las compuertas laterales, puertas delanteras-posteriores, mascarilla. Después de haber pintado la carrocería son colocadas las válvulas de accionamientos.

Colocación de parabrisas.- Se pegan los vidrios en la cabina, parabrisas posterior, delantero y sellado adecuadamente.

Limpieza general.- Efectuado el montaje de todas las partes de la carrocería se realiza la limpieza general del bus tanto interna como externa.

Prueba de agua.- La carrocería se traslada a la prueba de agua donde se verificar la impermeabilidad.

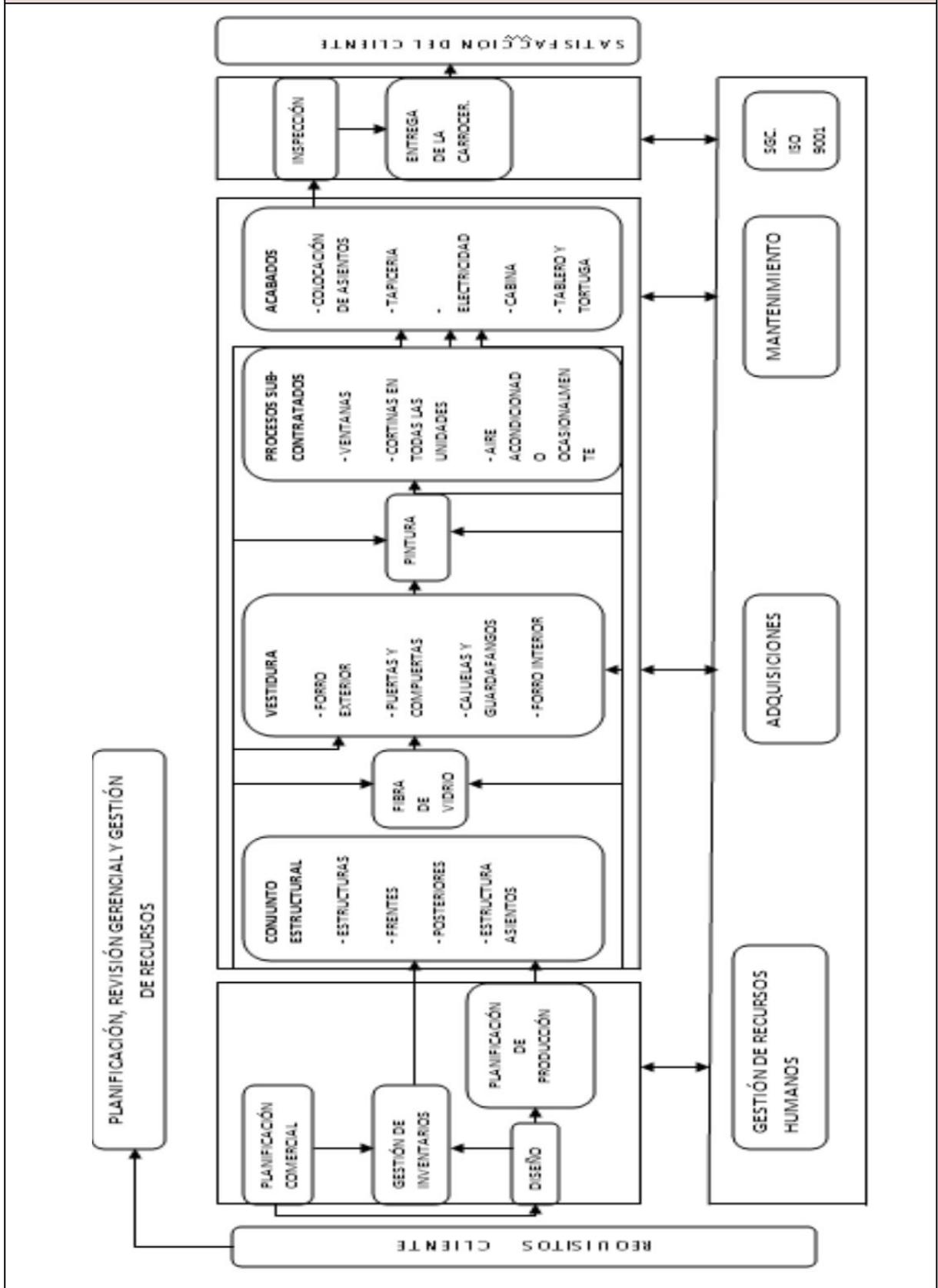
Control de calidad y revisión final.- Realizada la limpieza general el Ingeniero del departamento diseño-producción es el encargado de verificar fallos de pintura, acabado superficial, impermeabilidad, funcionamiento del sistema eléctrico en general, sistema neumático de apertura y cierre de puertas, seguros compuertas, mascarilla, y otros accesorios del bus, luego se realiza la prueba de ruta donde se verifica su estabilidad, garantizando así la calidad del producto entregado al cliente.

Entrega del bus al cliente.

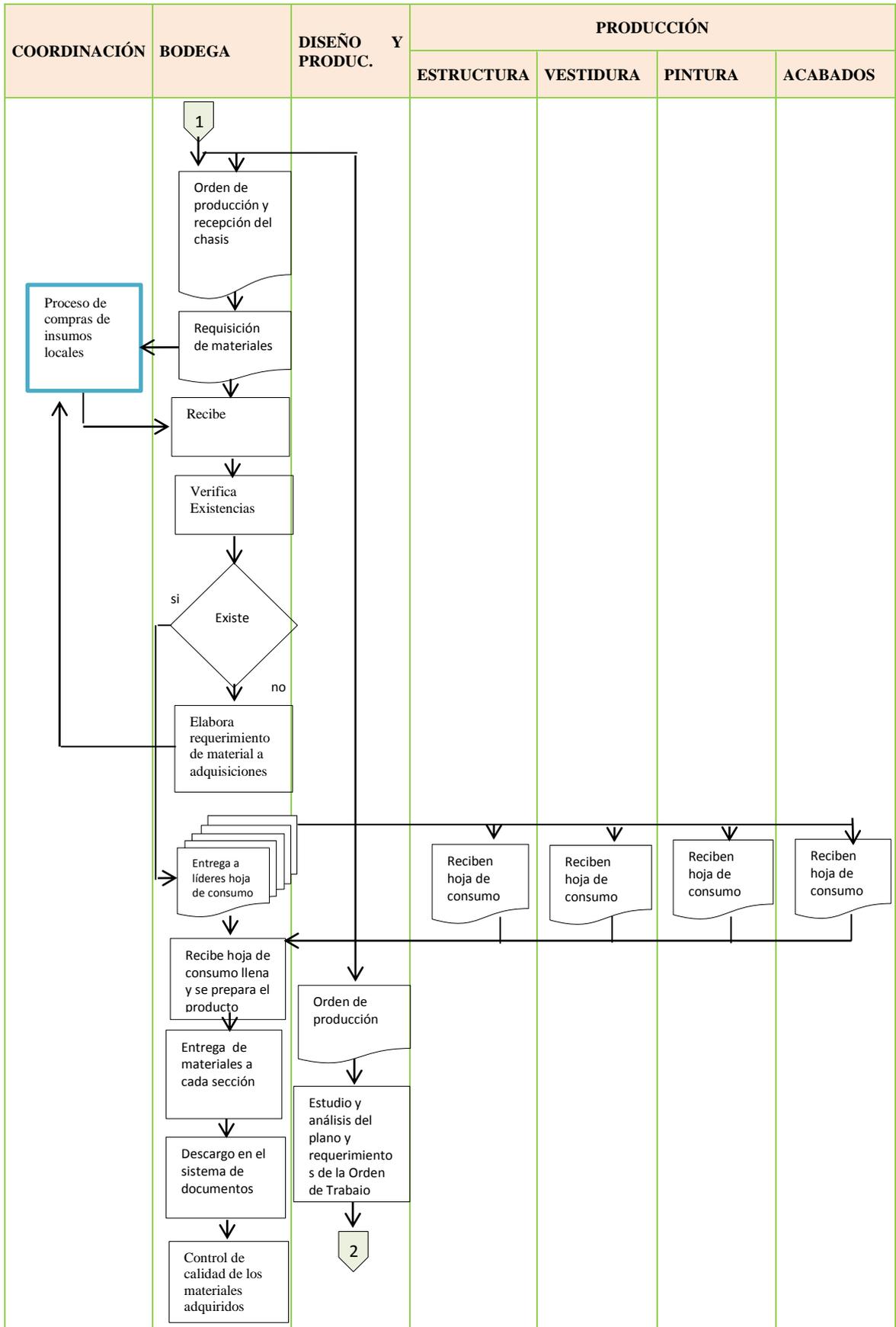
Finalmente el bus es entregado al cliente quien retirará el bus completamente terminado revisando las condiciones con la que realizó el contrato.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 06/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 14/05/2014

MAPA DE PROCESOS DE CARROCERÍAS VARMA S.A.

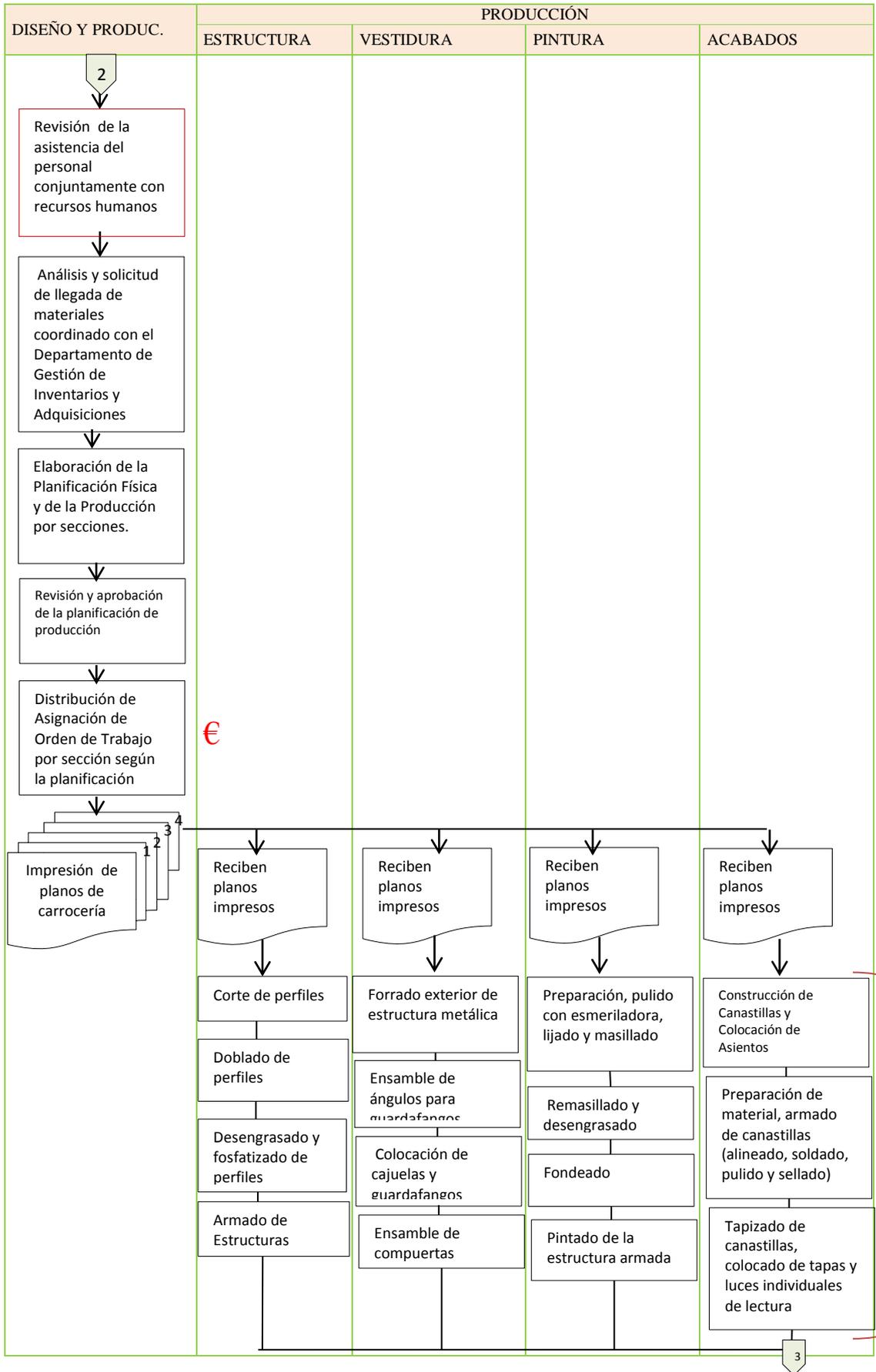


Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 06/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 14/05/2014



EA4.
1/2

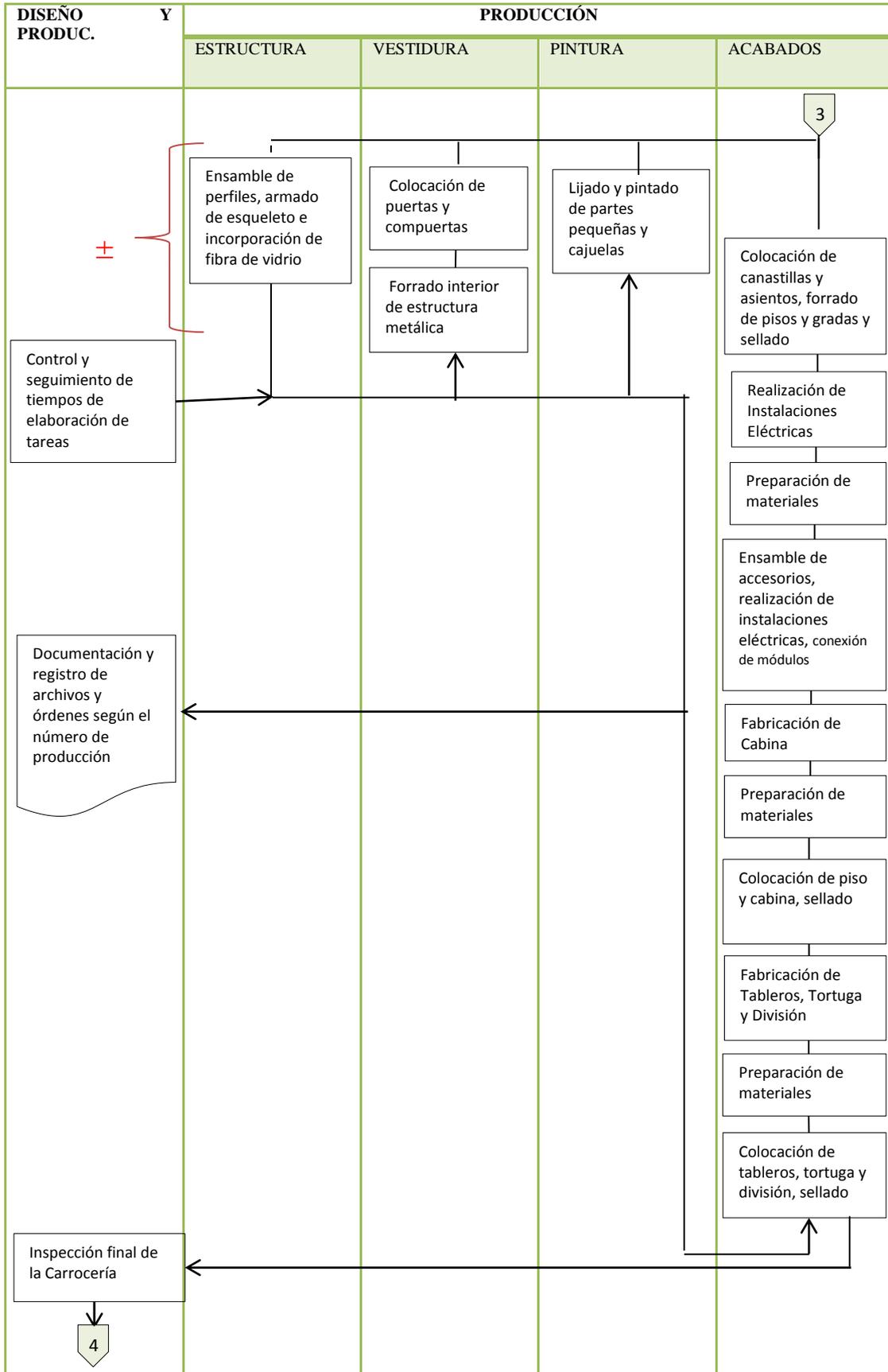
Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 14/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 26/05/2014



EA4.
1/2
2/2

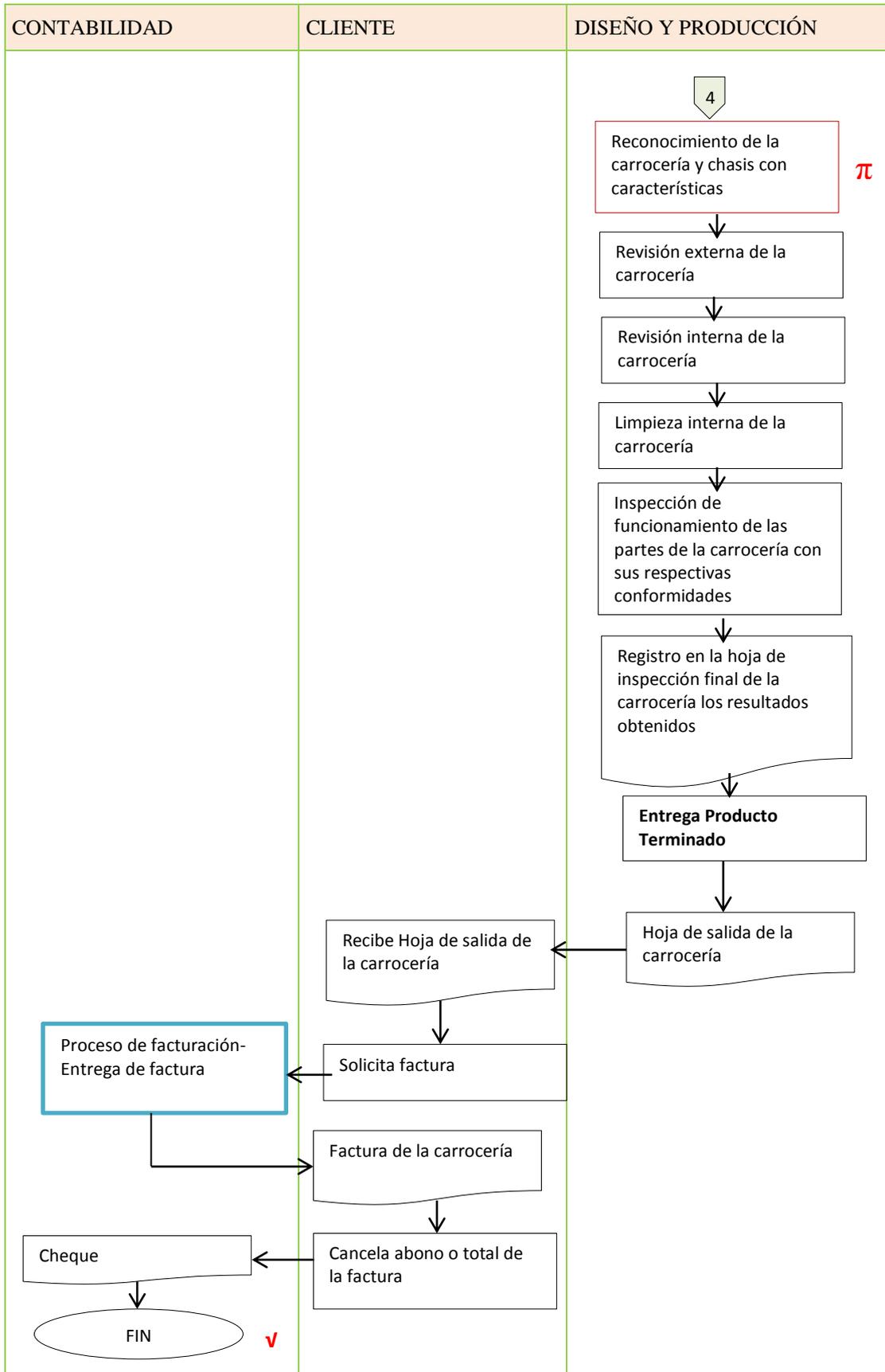
+

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 14/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 26/05/2014



EA4.
2/2

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 14/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 26/05/2014



Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 14/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 26/05/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CÉDULA NARRATIVA DE OBSERVACIONES AL
PROCESO DE PRODUCCIÓN
ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

COORDINACIÓN DE PEDIDOS

Se observa que al entregar la orden de producción no se provee de los materiales: planchas de metal y la tabla para el piso hasta después de que esta área realice la respectiva adquisición de acuerdo a las especificaciones establecidas en el contrato; por tal motivo durante el proceso de producción al efectuar requerimiento de materiales tales como: las planchas de metal, las planchas de madera, la fibra de vidrio, entre otros estos acontecimientos producen que se originen faltantes, en ese momento se comunica a la Coordinadora de Pedidos sobre la necesidad de compra.

COMENTARIO DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE

Durante la elaboración de las especificaciones del contrato de fabricación del producto se procede a coordinar la compra de materiales, este proceso se lo realiza para cada carrocería que se vaya a fabricar. En ciertas ocasiones al realizar la adquisición de materiales, los proveedores no disponen de stock y la producción debe tomar medidas emergentes como continuar con otro proceso que no requiera de materiales que no disponga la empresa.

BODEGA

- Se observa que una vez que recibe la requisición de materiales, verifica la existencia de insumos, considerando que los materiales constituyen la entrada para el proceso, se evidencia que este procedimiento es inadecuado al no mantener un stock mínimo las planchas de metal y las planchas de madera para el piso con el fin de evitar demoras por desabastecimiento.
- No se realiza un reporte de los resultados de control de calidad de productos, que permita informar los resultados positivos y negativos de las adquisiciones realizadas, solo se procede a realizar la devolución por desperfectos del producto al proveedor.
- No realiza el registro oportuno del inventario en el sistema.
- Se observa que la bodega no dispone de suficiente espacio físico para el almacenamiento de productos inflamables (tiñero, cemento de contacto).
- No utilizan guantes y mascarillas para la protección física.
- No disponen de una puerta de emergencia, las dos puertas de ingreso se encuentran con llave con el fin de evitar sustracciones de los materiales por parte de los demás trabajadores, porque no existe compromiso con el área por parte de los mismos.

PRODUCCIÓN

Se observa ausencia de procedimientos de control, tales como revisión de calidad en cada subproceso, como aprobación del Jefe de Producción:

- Una vez que las secciones recibe los materiales requeridos, se procede a la entrega de especificaciones de la carrocería.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 14/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 26/05/2014

Por las múltiples funciones que cumple el Jefe de producción estas no llegan a tiempo a cada puesto de trabajo, lo cual demora el inicio de las actividades. €:

- En la sección de acabados no tienen un cuidado minucioso de la carrocería ya que causan raspado de la pintura, raspan los forros de la cabina, ensucian el tapizado de los asientos. π
- En la sección de pintura se pierde tiempo, se repite el proceso porque la pintura tiende a chorrear por la mala aplicación de la misma, esto se debe a la falta de experiencia de los trabajadores. π
- En la sección de forrado se pudo evidenciar que existe manchas de cemento de contacto (falta de cuidado en el material utilizado) en los forros interior lo cual proceden a limpiar el área de terminados, se evidencia una subutilización de mano de obra y pérdida de tiempo en reproceso.

COMENTARIO DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE DE CONTROL DE CALIDAD

Una vez que el producto terminado ingresa para control de calidad, se presentan varios factores que inciden en una calidad insatisfactoria de la carrocería, por lo cual, son devueltos a la sección correspondiente para que se proceda a corregir la no conformidad.

DF1
4/5-5/5

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 14/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 26/05/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Se dispone de reglamento interno de trabajo, o manual de funciones, que definan las obligaciones y funciones de cada uno de los empleados y los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			Si se dispone de un reglamento interno de trabajo, pero no es socializado.
2	¿Se han establecido políticas, normas y valores para asegurar un adecuado comportamiento ético dentro de la organización?		X		
3	¿Los empleados de la planta de producción conocen y comprenden qué comportamientos y actividades están permitidas, y cuáles no lo están dentro de la organización?	X			
4	¿En la composición del personal de dirección de la planta de producción se consideran aspectos como: • Formación académica del personal • Experiencia en el campo de trabajo • Conocimientos del área?	X			
5	¿Los trabajadores de la planta de producción cumplen con los requisitos de conocimiento y habilidades necesarias en el desarrollo de su trabajo?	X			
6	¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?		X		Se realiza adiestramiento personalizado a cada trabajador nuevo. No se capacita al personal antiguo.
7	¿La estructura de la empresa permite mantener un flujo eficiente de documentos, información y comunicación entre áreas?	X			

Realizado por: **J.C.S.I**

Fecha: **10/04/2014**

Aprobado por: **E.M. S.S.**

Fecha: **21/04/2014**

8	¿Los procedimientos de contratación y entrenamiento del personal del área son apropiados?		X		Establecen capacitaciones pero no lo ejecutan.
9	¿Muestra la Máxima Autoridad interés por la integridad y los valores éticos?	X			Promueve el buen trato y respeto entre empleados
Total		52	3		

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL

NC= 52/55

Nivel de Confianza: 66,67% Moderado

Nivel de Riesgo: 33,33% Moderado

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONCLUSIÓN:

El análisis del componente exterioriza un nivel de confianza MODERADO, debido a que la empresa no dispone de un código de ética, además existe un reglamento interno de trabajo pero no es socializado, han establecido en el Plan Operativo Anual 4 capacitaciones por secciones pero el personal no ha sido capacitación durante el período 2013.

RECOMENDACIÓN

Al gerente elaborar y socializar el código de ética, el mismo que debe reunir características acorde a los empleados de la empresa, socializar el reglamento interno de trabajo y capacitar a los trabajadores de acuerdo a su puesto de trabajo con el fin de lograr un buen desempeño de las actividades.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
VALORACIÓN DEL RIESGO					
1	¿Se ha previsto mecanismos de seguridad para proteger a la planta de producción de riesgos como: robos, incendios, daños en la maquinaria, accidentes de los trabajadores?	x			Existe cámaras de seguridad internas y externas, contratación de pólizas de seguro contra robos e incendios
2	¿La empresa ha definido normas de seguridad interna para el personal de la planta de producción?	x			Las normas están establecidas en el reglamento interno de trabajo, pero los trabajadores lo desconocen.
3	¿Se dispone de proveedores alternativos que cubran necesidades de compra de materia prima, en caso de haber discrepancia con los proveedores permanentes de la empresa, o si estos no tuvieran el stock de materiales necesarios para la producción?	x			
4	¿Los objetivos de cumplimiento de metas o tareas son conocidos por todos los empleados y trabajadores del área de manera escrita?		x		Solo de forma verbal
5	¿Se ha determinado parámetros que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y la gestión del área?	x			Solo a producción mas no a la áreas que la conforman.
6	¿Se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente del área y determinadas las acciones para convertir obtener ventajas y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades?		x		No se realiza análisis FODA del área. Solo de forma verbal

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

7	¿Se definieron los mecanismos para la identificación de riesgos internos?	x			
8	¿Cuenta el área de producción con un análisis de riesgo en todos los puestos de trabajo?		x		
TOTAL		52	3		

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL

NC= 52/55

Nivel de Confianza: 62,50% Moderado

Nivel de Riesgo: 37,50% Moderado

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

COMPONENTE: VALORACIÓN DEL RIESGO

SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONCLUSIÓN:

Este componente muestra un nivel de confianza MODERADO, porque los objetivos de cumplimiento de metas y objetivos solo lo difunde de manera verbal y no se plasma en ningún documento, además no se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

RECOMENDACIÓN

Al Gerente realizar un levantamiento de procesos de la empresa en sus niveles, lo cual le permitirá plasmar en un documento las metas y objetivos de cada una de ellas y a la vez poder desarrollar un análisis FODA global de la empresa documentado y por consiguiente socializar en todos sus niveles.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	¿La planta de producción dispone de un manual de procesos o instructivo, donde se plasmen apropiadamente los procedimientos necesarios respecto a cada una de las actividades del área?	X			
2	¿Se realiza supervisión de la producción en proceso hasta obtener el producto final deseado o satisfactorio?	X			No se realiza control de calidad durante todo el proceso de fabricación.
3	¿La empresa dispone de un plan maestro de producción que presente las necesidades generales de producción en un período particular y asegure que se atenderá las necesidades de los clientes?	X			Se hacen proyecciones anuales de ventas, en donde se estableció diferencias respecto a la expectativa de ventas y producción.
4	¿Se coordina y controla el cumplimiento de funciones del personal para evitar mano de obra inactiva y duplicidad de tareas?	X			
5	¿Se emplea materia prima con óptimos estándares de calidad para la producción?	X			Se selecciona al proveedor
6	¿Se cuantifican los costos de producción?	X			
7	¿Se efectúan procedimientos de control de calidad durante el proceso de producción en todas las etapas?		X		Solo se lo realiza cuando la unidad está terminada o pintada.
8	¿Se efectúa mantenimiento preventivo a las maquinarias empleadas en la producción?	X			Solo cuando lo necesita
9	¿La empresa cuenta con una planificación de compras de materia prima para la producción?	X			Solo de insumos, mas no de planchas metálicas y de planchas de madera para el piso.
Total		54	1		

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL

NC= 54/55

Nivel de Confianza: 88,88% Alto

Nivel de Riesgo: 11.11% Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONCLUSIÓN:

Este componente revela un nivel de confianza ALTO, a pesar la empresa cuenta con un plan de adquisición de materiales, no dispone en almacén las planchas metálicas y las planchas de madera, además se debe acotar que durante el proceso de producción no se realiza control de la calidad en las etapas de soldadura, colocación de piso, forrado interior y exterior, solo se lo realiza cuando el producto está terminado y en la fase de pintura.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Adquisiciones coordinar las adquisiciones de los materiales para que permanezcan en inventario, lo que permitirá el desarrollo normal de las actividades sin retraso de la producción de la empresa.

Al Jefe del departamento de Diseño y Producción coordinar con el departamento de Gestión de la Calidad para llevar un control de las no conformidades en todas las fases del proceso de producción de la carrocería, lo cual evitará repetición de procesos y ahorro de recursos.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1	¿Se generan informes y se mantienen archivos y/o registros de información, respecto al control de la producción de la empresa?	x			
2	¿Las vías de comunicación existentes en el área, son suficientes para la informar los deberes, obligaciones y responsabilidades de los empleados respecto a su trabajo?	x			
3	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos por parte de los trabajadores del área?		x		Solo de forma verbal a través de sugerencias
4	¿El personal expone ante la autoridad competente, acciones inapropiadas o errores cometidos en el desempeño de su trabajo?	x			Para esos errores existe tres tipos de sanciones: verbal, escrita y económica.
5	¿La información es confiable para confirmar con documentación soporte?	x			
6	¿La administración recibe la información del departamento de producción necesaria para desarrollar sus actividades?	x			
7	¿Existe suficiente comunicación cruzada para promover el trabajo en equipo y cumplir las estrategias de la Institución?	x			
8	¿Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	x			
Total		54	1		

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL

NC= 54/55

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

Nivel de Confianza: 87,5 % ALTO

Nivel de Riesgo: 12,5 % Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONCLUSIÓN:

Este componente muestra un nivel de confianza ALTO, debido a que se genera documentación que respalda el desarrollo de las actividades productivas de la empresa; el personal de la planta puede presentar quejas o reclamos de forma verbal, esto se lo realiza en reunión semanal de los días martes.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente y Jefe del Departamento de Diseño y Producción establecer mecanismo o procedimientos para la presentación de quejas o sugerencias por parte de los trabajadores.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
MONITOREO					
1	¿Se realiza evaluaciones de desempeño a los empleados en la organización?	X			
2	¿Se realizan supervisiones al personal?	X			
3	¿Los datos registrados en el sistema de información respecto a los niveles de producción se comparan con los productos fabricados?	X			
4	¿Se compara información generada internamente con la preparada por auditores externos?		X		No se ha realizado auditoría de gestión con anterioridad
5	¿La Empresa realiza seguimientos rutinarios para evitar un índice alto de desperdicio de materiales en el proceso de producción?	x			
6	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo planificado y se evalúan las causas de los incumplimientos?	x			
7	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa de lo producida con la real?	x			
8	¿Están definidas herramientas de autoevaluación? Sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro?	x			
Total		54	1		

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL

NC= 54/55

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

Nivel de Confianza: 87,5 % Alto

Nivel de Riesgo: 12,5 % Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: MONITOREO

SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONCLUSIÓN:

Al realizar el estudio al componente, se pudo determinar que existe un nivel de confianza ALTO, esto se debe por que la empresa mantiene un control estricto de las actividades del proceso productivo con el fin de evitar un volumen considerable de desperdicios de materiales; además no se ha realizado auditoría de Gestión al proceso de producción en períodos anteriores.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Diseño y Producción supervisar todas las actividades de manera periódica con el fin de mantener un control detallado y actualizado de las no conformidades encontradas para que a través de planes de contingencia poder erradicarlos.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Se dispone de reglamento interno de trabajo, o manual de funciones, que definan las obligaciones y funciones de cada uno de los empleados y los niveles de autoridad y responsabilidad?	x			
2	¿Se han establecido políticas, normas y valores para asegurar un adecuado comportamiento ético dentro de la organización?		x		No se conoce sobre la existencia de un código de ética, ni políticas ni normas sobre comportamiento.
3	¿La coordinadora de pedidos conoce y comprende qué comportamientos y actividades están permitidas, y cuáles, no lo están dentro de la organización?	x			
4	¿En la composición del área de coordinación se consideran aspectos como: • Formación académica • Experiencia en el campo de trabajo • Conocimientos del área?	x			La coordinadora es profesional con formación académica de tercer nivel.
5	¿La empleada del área cumple con los requisitos de conocimiento y habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo?	x			
6	¿La estructura de la empresa permite mantener un flujo eficiente de documentos, información y comunicación entre áreas?	x			Existe falencias en la producción derivadas de la falta de comunicación a pesar de existir un flujo normal de documentos e información
7	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?	x			
8	¿Los procedimientos de contratación de proveedores son apropiados?	x			
Total		54	1		

Realizado por: **J.C.S.I**

Fecha: **10/04/2014**

Aprobado por: **E.M. S.S.**

Fecha: **21/04/2014**

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL
NC= 54/55

Nivel de Confianza: 87,50 % Alto

Nivel de Riesgo: 12,50 % Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS

CONCLUSIÓN:

Al realizar el análisis al componente, se pudo establecer que existe un nivel de confianza ALTO, a pesar que no existe una correcta comunicación en cuanto a la especificación de la carrocería lo cual repercute en el retraso de la producción.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones establecer correctamente las especificaciones de la carrocería para que producción realice los planos y planifique la elaboración del producto y mitigar los tiempos muertos por cambios que surjan por la falta de características establecidas en el contrato.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
VALORACIÓN DEL RIESGO					
1	¿Se ha previsto mecanismos de seguridad para proteger al área de coordinación, de riesgos como: robos, incendios, ausencia al trabajo por accidente de la trabajadora?	x			
2	¿Se ha previsto mecanismos alternativos para proteger a la producción de retrasos y paralizaciones, por falta de insumos locales?		x		No se tomado medidas para la adquisiciones de planchas metálicas y de madera.
3	¿El área de trabajo cuenta con objetivos de cumplimiento específicos para orientar el desarrollo de sus actividades comunicado por escrito?	x			Los objetivos de cumplimiento no se comunican de forma escrita.
4	¿Se ha determinado parámetros que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y la gestión del área?	x			La evaluación del cumplimiento de objetivos se comunica de forma verbal durante una reunión con el personal
5	¿Se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades amenazas en el ambiente del área de coordinación y determinadas las acciones para convertir obtener ventajas y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades?		x		No se ha realizado un análisis FODA
6	Existe un plan de acción / estrategia anual?	x			
7	¿Se definieron los mecanismos para la identificación de riesgos internos?		x		
8	¿Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados?		x		
Total		28	27		

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL
NC= 28/55

Nivel de Confianza: 50 % Bajo

Nivel de Riesgo: 50 % Alto

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: VALORACIÓN DEL RIESGO

SUBCOMPONENTE: COORDINACION DE PEDIDOS

CONCLUSIÓN:

Al elaborar el análisis del componente, se pudo concluir que existe un nivel de confianza BAJO, la dificultades que presenta el área de Adquisiciones es que no ha previsto mecanismos alternativos para la adquisición de planchas metálicas y planchas de madera, lo cual repercute en el retraso de la producción, esta área realiza los pedidos de los materiales anteriormente mencionados solo cuando ingresa un chasis a la empresa, el riesgo que corre es que cuando realice el pedido el proveedor no disponga de dicho material.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones, establecer mecanismos o procesos para la adquisición de los materiales y almacenarlos adecuadamente en la planta de producción para evitar retrasos en la elaboración de las carrocerías

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2013

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	¿Se dispone de un registro de proveedores calificados para la adquisición de insumos locales?	x			No se realiza actualización de este registro de proveedores, con el afán de conseguir mejores opciones de compra.
2	¿Se realizan órdenes de compra o documentos con fines similares para llevar un control de las compras de insumos locales?	x			
3	¿Los documentos que usted emite, cuentan con las respectivas firmas de autorización?	x			
4	¿Realiza seguimiento a la producción en proceso para asegurarse que los trabajadores de la planta estén cumpliendo con sus instrucciones de diseño correctamente?		x		
5	¿Se han definido procedimientos de control por cada uno de los riesgos significativos identificados?		x		
6	¿Los procedimientos de control del riesgo son aplicados apropiadamente?		x		
7	¿El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles?	x			
8	¿Tienen documentados los procedimientos de control en los procesos de actividades del área?	x			
Total		52	3		

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL

NC= 52/55

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

Nivel de Confianza: 62.50% Moderado

Nivel de Riesgo: 37.50 % Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS

CONCLUSIÓN:

Se pudo establecer que existe un nivel de confianza MODERADO por que el área de Adquisiciones dispone un registro de Proveedores, pero no ha establecido mecanismos de selección de proveedores nuevos para cotizar precios de los materiales con el fin de reducir costos a la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones debe realizar un análisis de la empresa proveedoras de la ciudad y el país para cotizar el precio de los materiales, con el fin de que los proveedores antiguos no establezcan precios o el mayor de los casos pretendan subir y generar costos significativos que repercuta en la utilidad de la empresa.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1	¿Mantiene registros y archivos de información que respalden las instrucciones y autorización de los pedidos de los clientes para emitir órdenes de producción?	x			
2	¿Los registros y archivos de información que usted genera y administra permiten obtener información útil respecto a: • Anulación de Pedidos? • Devolución de pedidos? • Artículos producidos?	x			Únicamente reportan información sobre detalles de órdenes de producción, no se mantienen estadísticas sobre pedidos anulados, errores en la producción.
3	¿El sistema de información implantado satisface las necesidades de administración, y control de información financiera y operativa de la empresa?	x			Dispone de un sistema de base de datos que se orienta a contabilidad, no brinda apoyo al área de coordinación, respecto al control de las órdenes.
4	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos por parte de la coordinadora de pedidos?		x		Solo se lo realiza de manera verbal.
5	¿La información es confiable para confirmar con documentación soporte?	x			
6	¿La administración recibe la información del departamento de Adquisiciones necesaria para desarrollar sus actividades?	x			
7	¿Existe suficiente comunicación cruzada para promover el trabajo en equipo y cumplir las estrategias de la Empresa?	x			
8	¿Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	x			
Total		54	1		

Realizado por: **J.C.S.I** Fecha: **10/04/2014**

Aprobado por: **E.M. S.S.** Fecha: **21/04/2014**

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL

NC= 54/55

Nivel de Confianza: 87.50 % Moderado

Nivel de Riesgo: 12.50 % Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS

CONCLUSIÓN:

El componente revela un nivel de confianza MODERADO, debido a que el área de Adquisiciones únicamente reportan información sobre detalles de órdenes de producción, no se mantienen estadísticas sobre pedidos anulados, errores en la producción.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones debe realizar un análisis estadístico de los pedidos realizados, con el fin de tener parámetros de medición en la eficiencia del desarrollo de las actividades de esta área.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I

ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS
Periodo: del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2013

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
MONITOREO					
1	¿Se realiza evaluaciones de desempeño a la coordinadora de pedidos?	x			Solo se evalúa aspectos negativos durante la reunión
2	Se efectúa verificaciones de la documentación soporte, para observar si tiene documentación completa, firmas de responsabilidad y adecuado registro de datos, autorización para emitir órdenes de producción?	x			
3	¿Se supervisa las actividades desarrolladas por la coordinadora de pedidos?		x		
4	¿Se compara información generada internamente con la preparada por auditores externos?		x		No se ha realizado auditorías de gestión con anterioridad
5	¿Se realiza seguimientos rutinarios para evitar un índice alto de errores en especificaciones de materiales?		x		
6	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo planificado y se evalúan las causas de los incumplimientos?	x			
7	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa de lo producida con la real?	x			
8	¿Están definidas herramientas de autoevaluación? Sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro?		x		
Total		28	27		

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL

NC= 52/55

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

Nivel de Confianza: 62,50 % Moderado

Nivel de Riesgo: 37,50 % Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

COMPONENTE: MONITOREO

SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS

CONCLUSIÓN:

El componente presenta un nivel de confianza MODERADO debido a que el área de Adquisiciones dispone de registros de respaldo de las actividades desarrolladas en este departamento y en reunión con los empleados con el gerente se evalúa solo aspectos negativos de la gestión de esta área.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente evaluar todos los aspectos referentes al departamento de adquisiciones a través de indicadores de gestión, el cumplimiento de objetivos establecidos para esta área.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: GESTIÓN DE INVENTARIOS-BODEGA
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
AMBIENTE DE CONTROL					
1	¿Se dispone de reglamento interno de trabajo, o manual de funciones, que definan las obligaciones y funciones de cada uno de los empleados y los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			Si se dispone de un reglamento interno de trabajo, pero no es socializado.
2	¿Se han establecido políticas, normas y valores para asegurar un adecuado comportamiento ético dentro de la organización?		X		
3	¿Los trabajadores de bodega tienen conocimiento del comportamiento y actividades que están permitidas en la empresa?	X			
4	¿En la composición del personal de dirección de la planta de producción se consideran aspectos como: • Formación académica del personal • Experiencia en el campo de trabajo • Conocimientos del área • Referencias?	X			
5	¿Los trabajadores de esta área cumplen con los requisitos de conocimiento y habilidades necesarias en el desarrollo de su trabajo?	X			
6	¿La estructura de la empresa permite mantener un flujo eficiente de documentos, información y comunicación entre áreas?	X			
7	¿Se provee de informes analíticos y periódicos al gerente?		x		Información desactualizada
8	¿Mantiene actualizado el inventario?		x		
Total		52	3		

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA**NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL****NC= 52/55****Nivel de Confianza: 62,50 % Moderado****Nivel de Riesgo: 37,50 % Bajo**

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**SECCIÓN: GESTIÓN DE INVENTARIOS-BODEGA****CONCLUSIÓN:**

El nivel de confianza del componente analizado es MODERADO, se debe a que la información que esta área dispone es desactualizada, no registran los movimientos del inventario en el momento que ocurre la actividad o entrega de materiales, a pesar que esta área dispone un auxiliar.

RECOMENDACIÓN:

Al jefe de Gestión de Inventarios-Bodega realizar el respectivo registro de los materiales entregados a producción, lo que le permitirá un eficiente manejo del inventario y además proporcionar información en tiempo real que permita la toma de decisiones.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: GESTION DE INVENTARIOS- BODEGA
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
VALORACIÓN DEL RIESGO					
1	¿Se ha previsto mecanismos de seguridad para proteger el área de bodega de riesgos como: robos, incendios, daños de los insumos, accidentes de los trabajadores?	X			Existe cámaras de seguridad internas pero a pesar de ello el espacio físico para e almacenamiento de productos inflamables es inadecuado.
2	¿La empresa a definido normas de seguridad interna para el personal de bodega?	X			Las normas están establecidas en el reglamento interno de trabajo, pero los trabajadores lo desconocen.
3	¿Las instalaciones de bodega son adecuadas en cuanto a seguridad?		x		Cuenta con un extinguidor recargado, no dispone de una puerta de emergencia, las dos puertas de ingreso permanecen cerradas con llave.
4	¿Se ha determinado parámetros que permitan evaluar la gestión del área?		X		
5	¿Se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades amenazas en el ambiente del área y definidas las acciones para reducir los posibles impactos negativos de las debilidades?		x		
6	Existe un plan de acción para la evaluación del inventario?		x		
7	¿Se definieron los mecanismos para la identificación de riesgos internos?	x			
8	¿Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados?	x			
Total		28	27		

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL
NC= 28/55

Nivel de Confianza: 50 % Moderado

Nivel de Riesgo: 50% Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: VALORACIÓN DEL RIESGO

SECCIÓN: GESTIÓN DE INVENTARIOS-BODEGA

CONCLUSIÓN:

De acuerdo al análisis realizado al componente se pudo determinar un nivel de confianza BAJO, porque esta área no dispone de un plan de evacuación debido a que no cuenta con una puerta de emergencia, las dos puertas de ingreso a bodega permanecen cerradas y además almacena productos de alta combustión y el espacio físico es reducido, además se pudo evidenciar que no dispone de un control adecuado del inventario y no existe parámetros de evaluación para esta área.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente realizar un estudio de riesgos de los trabajadores en todos los niveles de la empresa para prevenir accidentes laborales y un plan de evacuación en caso de desastres naturales o incendios.

Al Gerente establecer parámetros de evaluación del desempeño del área de gestión de Inventarios.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I
ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: GESTION DE INVENTARIOS- BODEGA
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	¿Para proveer de material al área de producción se requiere autorización?, ¿Existe documentación soporte de esto?	X			
2	¿Existe un registro del ingreso a Bodega de materiales adquiridos?	X			
3	¿Las nuevas requisiciones de materiales solicitadas debido a errores en el manejo de insumos, por parte de los responsables de corte, son autorizadas?	x			
4	¿Los productos despachados a los trabajadores de producción, están respaldos con documentación soporte?	x			Son documentos de requisición de materiales para el área de producción.
5	¿Se realiza control de calidad de los productos adquiridos al ingresar estos a bodega para ser despachados a las áreas de producción?	x			
6	¿Cuándo se realiza control de calidad, se devuelve al proveedor los artículos terminados que no tengan calidad satisfactoria?	x			Siempre se procede a devolver los artículos con desperfectos y si vuelve a tener reincidencia se procede a seleccionar otro proveedor.
7	¿Para controlar el inventario, se efectúan actividades como programar levantamiento de inventario por lo menos una vez cada trimestre?		x		No se lo ha realizado debido a que bodega no se lo puede cerrar porque producción constantemente solicita materiales.
8	¿Tienen documentados los procedimientos de control en los procesos de actividades del área?	x			
Total		54	1		

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL
NC= 54/55

Nivel de Confianza: 87,50 % Moderado

Nivel de Riesgo: 12,50 % Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

SECCIÓN: GESTIÓN DE INVENTARIOS

CONCLUSIÓN:

El componente estudiado exterioriza un nivel de confianza MODERADO. En esta área no realizada un levantamiento de inventario durante el periodo evaluado manifiesta que esto se debe a *“que bodega no se lo puede cerrar porque el área producción constantemente solicita materiales”*.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe Gestión de Inventarios-Bodega coordinar con el departamento de adquisiciones el levantamiento del inventario por lo menos dos veces en el año, esto lo pueden realizar en temporadas donde baje la producción de las carrocerías.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I

ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: GESTION DE INVENTARIOS- BODEGA
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1	¿Mantiene registros y archivos de información que respalden los materiales entregados por bodega a la planta de producción y demás áreas en la empresa?	x			Si posee archivos de entrega y recepción de materiales, pero no lo carga a tiempo la información al sistema
2	¿Mantiene un registro actualizado de los saldos de materiales?		x		Solo carga la información "lo que avanza"
3	¿Mantiene actas de baja de materiales y productos obsoletos?	x			
4	¿El sistema de información implantado satisface las necesidades de administración, y control de inventarios de materiales y productos?	x			No realiza uso eficiente del sistema.
5	¿Tiene registros y/o informes sobre los resultados de control de calidad realizado?		x		
6	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos por parte de los trabajadores de bodega?	x			Solo de forma verbal en reuniones con los empleados.
7	¿Existe suficiente comunicación cruzada para promover el trabajo en equipo y cumplir las estrategias de la Empresa?	x			
8	¿Aseguran que los miembros del área de gestión de inventarios puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	x			
Total		53	2		

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL

NC= 53/55

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

Nivel de Confianza: 75 % Moderado

Nivel de Riesgo: 25 % Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SECCIÓN: GESTIÓN DE INVENTARIOS-BODEGA

CONCLUSIÓN:

El subcomponente analizado determina un nivel de confianza MODERADO, se debe a que el área de bodega no dispone de información actualizada porque el encargado de esta área no hace utilización adecuada del sistema de inventarios ya que solo sube la tercera parte del movimiento del inventario cada día.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Gestión de Inventarios-Bodega mantener actualizada la información en el sistema de inventarios, haciendo un uso eficiente de los recursos proporcionados por la empresa.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO
MÉTODO COSO I

ÁREA DE PRODUCCIÓN
SECCIÓN: GESTION DE INVENTARIOS- BODEGA
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
MONITOREO					
1	¿Se realiza evaluaciones de desempeño a los empleados en la del área de bodega?	x			
2	¿Se efectúa constataciones físicas de materiales y productos de manera sorpresiva por lo menos dos veces en el año?		x		
3	Se efectúa verificaciones de la documentación soporte, para observar si los materiales y productos entregados fueron autorizados, documentación completa, firmas de responsabilidad y adecuado registro de datos?	x			
4	¿Se compara información generada internamente con la preparada por auditores externos?		x		
5	¿Se realiza seguimientos rutinarios para evitar un índice alto de errores en especificaciones de pedidos de materiales?	x			
6	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño con lo planificado y se evalúan las causas de los incumplimientos?		x		
7	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información con el área de adquisiciones?	x			Solo cuando existe faltante de materiales en stock
8	¿Están definidas herramientas de autoevaluación? Sea por sistema de checklist, cuestionarios o cualquier otro?		x		
Total		28	27		

FÓRMULA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL CONFIANZA= CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL

NC= 28/55

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

Nivel de Confianza: 50 % Bajo

Nivel de Riesgo: 50% Bajo

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: MONITOREO

SUBCOMPONENTE: GESTIÓN DE INVENTARIOS- BODEGA

CONCLUSIÓN:

El nivel de confianza del subcomponente es BAJO, se debe a que no se ha realizado un control sorpresivo del inventario a través de una constatación física, no mantiene la documentación en orden.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente realizar controles sorpresivos del inventario con el fin de precautelar los materiales de la empresa, debido a que no existe compromiso de los trabajadores para el cuidado de los recursos que proporciona a cada área.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
CÉDULA NARRATIVA
CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN

Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

RIESGO INHERENTE

En base a la evaluación realizada durante la fase de planificación preliminar a los subcomponentes: coordinación, planta de producción y bodega, se determinó una calificación de riesgo inherente alto en base a las siguientes consideraciones:

- La actividad desarrollada en el área de producción es compleja por la cantidad de materiales que se emplean en la producción, el número de pedidos que se fabrican.
- El número de personas involucradas en el proceso de producción es considerable, constituyen el 80% del total de la compañía.
- El proceso de producción es complejo, pues se derivan de él varios subprocesos como son: estructura, forrado interior y exterior, puertas y compuertas, canastillas, piso, pintura, acabados, electricidad, frente, posterior, prueba de agua.

Existen deficiencias encontradas en las áreas analizadas, como son:

- La falta de aplicación de una planificación estratégica en la empresa.
- No se han definido adecuados indicadores de gestión como parámetros de medición de las secciones de coordinación, bodega y planta de producción.
- El sistema implementado en la empresa no satisface las necesidades del área de producción en torno al control de inventario de materiales, así como la administración automática de pedidos, órdenes de producción, requisiciones de materiales.
- Sobrecarga laboral al Jefe del área de producción.
- Los trabajadores no conocen formalmente los niveles de autonomía para la toma de decisiones y de responsabilidad que tienen dentro de la empresa.
- El desempeño de actividades en el área de producción, no cuenta con normatividad específica, políticas, ni objetivos por escrito.
- No posee un análisis FODA del área
- No mantiene actualizado de los indicadores.
- No dispone de asistente el área de producción.

HH
21/26

HH
17/26

HH
21/26

RIESGO DE CONTROL

CALIFICACIÓN DE RIESGO

CR= Calificación de Riesgo de Control

PO= Ponderación Obtenida

PT= Ponderación Total u óptima

SECCIÓN	PONDERACIÓN OBTENIDA	PONDERACIÓN ÓPTIMA	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
Planta de Producción	33	42	78,57%	21,43%
Coordinación de Pedidos	28	40	70%	30%
Gestión de inventarios	26	40	65%	35%
Total Proceso de Producción	87	122	71,31%	28,69%

Realizado por: **J.C.S.I**

Fecha: **10/04/2014**

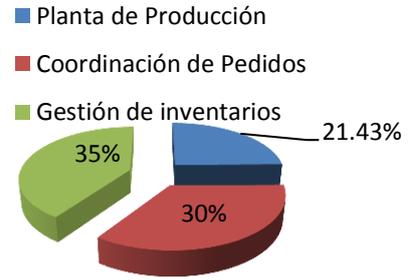
Aprobado por: **E.M. S.S.**

Fecha: **21/04/2014**

NIVEL DE CONFIANZA



NIVEL DE RIESGO



Elaborado por: Susana Jarrín
Fuente: Cuestionarios de Control interno

Elaborado por: Susana Jarrín
Fuente: Cuestionarios de Control interno

La calificación del riesgo de control de cada sección examinada es moderada como se observa en el gráfico anterior, cada área tiene similar participación de la calificación de la participación promedio.

NIVEL DE RIESGO
TABLAS DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA

El nivel de riesgo de control determinado según el cuestionario de control interno en las secciones examinadas nos permite establecer un riesgo Moderado así como el nivel de confianza con una calificación de 71,31%.

El resultado de la calificación de riesgo de control se basa en las siguientes consideraciones:

- No se ha diseñado un código de ética para normar el comportamiento del personal responsable dentro de la empresa.
- No se han contratado seguros de fidelidad contra accidentes de los trabajadores, a fin de garantizar su labor.
- No existen planes de capacitación permanente o anual a los trabajadores antiguos de la planta.
- Las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo, por ejemplo acerca de seguridad interna, no son socializadas al personal, disponen de un ejemplar de dicho reglamento, pero no conocen a acerca de su contenido.
- La empresa no dispone de proveedores alternativos para proteger a la producción del riesgo que implica tener discrepancias con los proveedores permanentes de materiales.
- No se efectúa verificaciones de calidad de manera minuciosa durante cada uno de los subprocesos de producción solo se lo conoce hasta cuando el producto ya está terminado.
- No utilizan medidas preventivas contra retrasos de la producción por falta de insumos locales, como planificación de compras de insumos locales, y presupuesto de compras para mantener un stock mínimo de materiales como son las planchas metálicas y de madera en bodega.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M. S.S.	Fecha: 21/04/2014

- No se ha realizado un análisis FODA
- Llevan archivos físicos, efectúan Kárdex manualmente, también dispone de un sistema contable y costos pero la información no se sube oportunamente al sistema.
- No mantiene ningún tipo de informe sobre control de calidad de los de los procesos y subprocesos de fabricación de la carrocería.
- No se ha programado tiempo para realizar inventario de materiales.
- La información respecto al control de inventarios no es confiable, es inexacta y no apoya a la toma de decisiones.
- No almacenan estadísticas de pedidos anulados y devueltos, se mantiene un registro de saldos de materiales y productos inexactos, debido a que no se efectúa frecuentemente levantamiento de inventario, además los kárdex están desactualizados.
- No dispone medidas para mitigar riesgos

RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de que los procedimientos seleccionados por el equipo de auditoría, no detecten errores o irregularidades significativas, en las actividades y en la información examinada respecto al proceso de producción; lo estimamos en **5%** en base a la determinación del nivel de confianza (95%) (Cantidad y profundidad en los procedimientos y pruebas de auditoría)

Nº	CONCEPTO DE CUESTIONARIOS	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	TOTAL 100%
1	AMBIENTE DE CONTROL			
	a.) Planta de producción	66.67 %	33.33 %	100,00%
	b.) Coordinación de pedidos	87.50 %	12.50%	100,00%
	c.) Gestión de inventarios	62.50 %	37.50%	100,00%
2	EVALUACIÓN DEL RIESGO			
	a.) Planta de producción	62.50 %	37.50%	100,00%
	b.) Coordinación de pedidos	50 %	50%	100,00%
	c.) Gestión de inventarios	50 %	50 %	100,00%
3	ACTIVIDADES DE CONTROL			
	a.) Planta de producción	88.88 %	11.11%	100,00%
	b.) Coordinación de pedidos	62.50%	37.50%	100,00%
	c.) Gestión de inventarios	87.50%	12.50%	100,00%
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
	a.) Planta de producción	87.50 %	12.50%	100,00%
	b.) Coordinación de pedidos	87.50%	12.50%	100,00%
	c.) Gestión de inventarios	75%	25%	
5	MONITOREO			
	a.) Planta de producción	87.50%	12.50%	100,00%
	b.) Coordinación de pedidos	62.50%	37.50%	100,00%
	c.) Gestión de inventarios	50%	50%	100,00%

El riesgo que asumimos en el examen de auditoría de gestión, de que las actividades y la información del proceso de producción contengan errores o irregularidades no detectadas al concluir la auditoría es el 1%, por lo tanto podemos concluir que el informe con los resultados del examen al área de producción de la compañía ofrece un porcentaje satisfactorio de confiabilidad sobre la eficacia del trabajo realizado.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 10/04/2014
Aprobado por: E.M.S.S.	Fecha: 21/04/2014

Lectura del Informe de Control Interno

ASUNTO: Lectura del Informe de control interno

FECHA: Ambato, 20 de Mayo del 2014

Ing.
Santiago Vargas
GERENTE DE CARROCERIAS VARMA S.A.

De acuerdo al memorándum de planificación del trabajo de Auditoría de Gestión, se ha realizado el análisis y evaluación del Control Interno al proceso de producción de la Empresa.

Por lo tanto se convoca a usted a la conferencia de resultados a llevarse a cabo el día miércoles 23 de mayo del presente año a las 9 h00, en las instalaciones de la empresa, en el que se dará a conocer el contenido del informe correspondiente. Por lo que se solicita puntualidad en la asistencia.

Atentamente,



Dr. Sergio Saúl Esparza Moreno
GERENTE DE LA FIRMA AUDITORA
JM+A AUDITORES CONSULTORES

Informe de Evaluación del Control Interno

Ambato, 23 de Mayo del 2014

Ing.
Santiago Vargas
GERENTE DE CARROCERIAS VARMA S.A.

Se ha culminado la revisión de las actividades de control interno, la misma que cubrió el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013.

El trabajo de evaluación se basó en la aplicación de la metodología del COSO I, por lo tanto los resultados obtenidos pongo a su consideración con el fin que las recomendaciones sean consideradas.

1. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN****CONCLUSIÓN:**

El análisis del componente exterioriza un nivel de confianza MODERADO, debido a que la empresa no dispone de un código de ética, además existe un reglamento interno de trabajo pero no es socializado, han establecido en el Plan Operativo Anual 4 capacitaciones por secciones pero el personal no ha sido capacitado durante el período 2013.

RECOMENDACIÓN

Al gerente elaborar y socializar el código de ética, el mismo que debe reunir características acorde a los empleados de la empresa, socializar el reglamento interno de trabajo y capacitar a los trabajadores de acuerdo a su puesto de trabajo con el fin de lograr un buen desempeño de las actividades.

2. COMPONENTE: VALORACIÓN DEL RIESGO

SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONCLUSIÓN:

Este componente muestra un nivel de confianza MODERADO, porque los objetivos de cumplimiento de metas y objetivos solo lo difunde de manera verbal y no se plasma en ningún documento, además no se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

RECOMENDACIÓN

Al Gerente realizar un levantamiento de procesos de la empresa en sus niveles, lo cual le permitirá plasmar en un documento las metas y objetivos de cada una de ellas y a la vez poder desarrollar un análisis FODA global de la empresa documentado y por consiguiente socializar en todos sus niveles.

3. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONCLUSIÓN:

Este componente revela un nivel de confianza ALTO, a pesar la empresa cuenta con un plan de adquisición de materiales, no dispone en almacén las planchas metálicas y las planchas de madera, además se debe acotar que durante el proceso de producción no se realiza control de la calidad en las etapas de soldadura, colocación de piso, forrado interior y exterior, solo se lo realiza cuando el producto está terminado y en la fase de pintura.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Adquisiciones coordinar las adquisiciones de los materiales para que permanezcan en inventario, lo que permitirá el desarrollo normal de las actividades sin retraso de la producción de la empresa.

Al Jefe del departamento de Diseño y Producción coordinar con el departamento de Gestión de la Calidad para llevar un control de las no conformidades en todas las fases del proceso de producción de la carrocería, lo cual evitará repetición de procesos y ahorro de recursos.

4. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONCLUSIÓN:

Este componente muestra un nivel de confianza ALTO, debido a que se genera documentación que respalda el desarrollo de las actividades productivas de la empresa; el personal de la planta puede presentar quejas o reclamos de forma verbal, esto se lo realiza en reunión semanal de los días martes.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente y Jefe del Departamento de Diseño y Producción establecer mecanismo o procedimientos para la presentación de quejas o sugerencias por parte de los trabajadores.

5. COMPONENTE: MONITOREO

SECCIÓN: PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONCLUSIÓN:

Al realizar el estudio al componente, se pudo determinar que existe un nivel de confianza ALTO, esto se debe por que la empresa mantiene un control estricto de las actividades del proceso productivo con el fin de evitar un volumen considerable de desperdicios de materiales; además no se ha realizado auditoría de Gestión al proceso de producción en períodos anteriores.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Diseño y Producción supervisar todas las actividades de manera periódica con el fin de mantener un control detallado y actualizado de las no conformidades encontradas para que a través de planes de contingencia poder erradicarlos.

6. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS

CONCLUSIÓN:

Al realizar el análisis al componente, se pudo establecer que existe un nivel de confianza ALTO, a pesar que no existe una correcta comunicación en cuanto a la especificación de la carrocería lo cual repercute en el retraso de la producción.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones establecer correctamente las especificaciones de la carrocería para que producción realice los planos y planifique la elaboración del producto y mitigar los tiempos muertos por cambios que surjan por la falta de características establecidas en el contrato.

7. COMPONENTE: VALORACIÓN DEL RIESGO

SUBCOMPONENTE: COORDINACION DE PEDIDOS

CONCLUSIÓN:

Al elaborar el análisis del componente, se pudo concluir que existe un nivel de confianza BAJO, la dificultades que presenta el área de Adquisiciones es que no ha previsto mecanismos alternativos para la adquisición de planchas metálicas y planchas de madera, lo cual repercute en el retraso de la producción, esta área realiza los pedidos de los materiales anteriormente mencionados solo cuando ingresa un chasis a la empresa, el riesgo que corre es que cuando realice el pedido el proveedor no disponga de dicho material.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones, establecer mecanismos o procesos para la adquisición de los materiales y almacenarlos adecuadamente en la planta de producción para evitar retrasos en la elaboración de las carrocerías

8. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS

CONCLUSIÓN:

Se pudo establecer que existe un nivel de confianza MODERADO porque el área de Adquisiciones dispone un registro de Proveedores, pero no ha establecido mecanismos de selección de proveedores nuevos para cotizar precios de los materiales con el fin de reducir costos a la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones debe realizar un análisis de las empresas proveedoras de la ciudad y el país para cotizar el precio de los materiales, con el fin de que los proveedores antiguos no establezcan precios o en el mayor de los casos pretendan subir y generar costos significativos que repercuta en la utilidad de la empresa.

9. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS

CONCLUSIÓN:

El componente revela un nivel de confianza MODERADO, debido a que el área de Adquisiciones únicamente reportan información sobre detalles de órdenes de producción, no se mantienen estadísticas sobre pedidos anulados, errores en la producción.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones debe realizar un análisis estadístico de los pedidos realizados, con el fin de tener parámetros de medición en la eficiencia del desarrollo de las actividades de esta área.

10. COMPONENTE: MONITOREO**SECCIÓN: COORDINACION DE PEDIDOS****CONCLUSIÓN:**

El componente presenta un nivel de confianza MODERADO debido a que el área de Adquisiciones dispone de registros de respaldo de las actividades desarrolladas en este departamento y en reunión con los empleados con el gerente se evalúa solo aspectos negativos de la gestión de esta área.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente evaluar todos los aspectos referentes al departamento de adquisiciones a través de indicadores, el cumplimiento de objetivos establecidos para esta área.

11. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**SECCIÓN: GESTIÓN DE INVENTARIOS-BODEGA****CONCLUSIÓN:**

El nivel de confianza del componente analizado es MODERADO, se debe a que la información que esta área dispone es desactualizada, no registran los movimientos del inventario en el momento que ocurre la actividad o entrega de materiales, a pesar que esta área dispone un auxiliar.

RECOMENDACIÓN:

Al jefe de Gestión de Inventarios-Bodega realizar el respectivo registro de los materiales entregados a producción, lo que le permitirá un eficiente manejo del inventario y además proporcionar información en tiempo real que permita la toma de decisiones.

12. COMPONENTE: VALORACIÓN DEL RIESGO**SECCIÓN: GESTIÓN DE INVENTARIOS-BODEGA****CONCLUSIÓN:**

De acuerdo al análisis realizado al componente se pudo determinar un nivel de confianza BAJO, porque esta área no dispone de un plan de evacuación debido a que no cuenta con una puerta de emergencia, las dos puertas de ingreso a bodega permanecen

cerradas y además almacena productos de alta combustión y el espacio físico es reducido, además se pudo evidenciar que no dispone de un control adecuado del inventario y no existe parámetros de evaluación para esta área.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente realizar un estudio de riesgos de los trabajadores en todos los niveles de la empresa para prevenir accidentes laborales y un plan de evacuación en caso de desastres naturales o incendios.

Al Gerente establecer parámetros de evaluación del desempeño del área de gestión de Inventarios.

13. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**SECCIÓN: GESTIÓN DE INVENTARIOS****CONCLUSIÓN:**

El componente estudiado exterioriza un nivel de confianza MODERADO. En esta área no realizada un levantamiento de inventario durante el periodo evaluado manifiesta que esto se debe a *“que bodega no se lo puede cerrar porque el área producción constantemente solicita materiales”*.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe Gestión de Inventarios-Bodega coordinar con el departamento de adquisiciones el levantamiento del inventario por lo menos dos veces en el año, esto lo pueden realizar en temporadas donde baje la producción de las carrocerías.

14. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**SECCIÓN: GESTIÓN DE INVENTARIOS-BODEGA****CONCLUSIÓN:**

El subcomponente analizado determina un nivel de confianza MODERADO, se debe a que el área de bodega no dispone de información actualizada porque el encargado de esta área no hace utilización adecuada del sistema de inventarios ya que solo sube la tercera parte del movimiento del inventario cada día.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Gestión de Inventarios-Bodega mantener actualizada la información en el sistema de inventarios, haciendo un uso eficiente de los recursos proporcionados por la empresa.

15. COMPONENTE: MONITOREO

SUBCOMPONENTE: GESTIÓN DE INVENTARIOS- BODEGA

CONCLUSIÓN:

El nivel de confianza del subcomponente es BAJO, se debe a que no se ha realizado un control sorpresivo del inventario a través de una constatación física.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente realizar controles sorpresivos del inventario con el fin de precautar los materiales de la empresa, debido a que no existe compromiso de los trabajadores para el cuidado de los recursos que proporciona a cada área.

Realizar controles sorpresivos del inventario con el fin de precautar los materiales de la empresa, debido a que no existe compromiso de los trabajadores para el cuidado de los recursos que proporciona a cada área.

Particular que dejo a la consideración de ustedes, para tomar las respectivas medidas correctivas.

Atentamente,



.....
EGR. Susana Jarrín Castro

CARROCERÍAS VARMA S.A.
INDICADORES DE GESTIÓN
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

PLANEACIÓN: definir el marco de actuación de la empresa.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Visión y Misión	Determinar el marco de actuación de la organización	Conocimiento de la visión y Misión	<u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados área producción y bodega	<u>10</u> *100	8,33%
				120	

Análisis:

El nivel directivo de la empresa no ha elaborado la planeación estratégica para establecer la orientación en el largo plazo de la empresa definiendo su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, valores; por tanto los trabajadores del área de producción y bodega no conocen la filosofía de la empresa, ni las acciones que deben realizar para apoyar al cumplimiento de objetivos futuros de la organización. No se han definido planes operacionales específicos, el personal del área de producción y bodega como resultado de ello no se ha establecido planes operacionales propios de sus secciones de trabajo como son:

HH.
1/8

- **Bodega:** Programar cronograma para levantamiento de inventario
- **Coordinación:** Planificar y presupuestar compra de insumos locales.
- **Planta de Producción:** Planear métodos de control de la calidad en cada uno de los subprocesos del proceso de producción.

La misión y visión desde el punto de vista estratégico debe ser replanteando debido a que no tiene un direccionamiento claro a largo plazo.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Objetivos	Determinar el N° de objetivos alcanzados	N° de procesos de Objetivos	<u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos	<u>2</u> *100 4	25 % De los obj.

Análisis:

El nivel directivo ha establecido de forma verbal como objetivos de cumplimiento los siguientes:

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

1. Entregar puntualmente todos los pedidos de nuestros clientes, fabricando las órdenes de producción en el tiempo programado.
2. Lograr la satisfacción de todos nuestros clientes con la venta de productos de calidad.
3. Dotar oportunamente al área de producción todos los insumos locales necesarios en la fabricación, para conseguir entregar puntualmente los productos a nuestros clientes.

De los objetivos establecidos, únicamente el objetivo 2. se ha cumplido.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
estrategias	Determinar el N° de estrategias establecidas	N° de procesos de estrategias	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total estrategias}}$	- *100 -	0 %

Análisis:

La empresa no ha diseñado estrategias. Los planes preparados por Gerencia son tácticos se extienden para el ejercicio de un año e involucran a cada área de la empresa.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Procesos	Determinar el N° de procesos de producción	N° de procesos de producción	$\frac{\text{Procesos Productivos}}{\text{Total procesos en la empresa}}$	$\frac{4}{15} * 100$ 15	26,67% Del total de procesos

Análisis:

En la empresa se ha identificado 15 procesos principales, de los cuales cuatro son procesos productivos que son: estructura, vestidura, pintura y acabados. Pese a que el área de producción es la parte medular de la empresa la Gerencia no ha presupuestado la contratación de personal profesional de apoyo para esta área ya que solo cuenta con una persona que lo asiste la misma que no posee preparación académica superior mas solo tiene experiencia por los años de trabajo en la empresa, este factor hace que todas las actividades técnicas recaigan sobre el Jefe de producción y como consecuencia de ello tiene sobrecarga laboral.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Procesos de Control	Determinar el N° de procesos controlados	N° de controles de procesos de apoyo	$\frac{\text{Procesos de Control}}{\text{Total subprocesos de producción}} * 100$	$\frac{5}{14} * 100$	35.71% Del total de procesos

Análisis:

El departamento de Gestión de Calidad de los 14 subprocesos existentes que se derivan del proceso de producción solo 5 son tomados en consideración para el levantamiento de las no conformidades que las normas ISO 9000-2000 establece como requisito.

HH
15/26

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Políticas	Determinar el N° de políticas	N° de políticas	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} * 100$	$\frac{1}{4} * 100$	25 %

Análisis:

De las cuatro políticas establecidas por la empresa solo una se aplica es la política de Calidad la cual se enfoca en cumplir estándares de calidad de los productos fabricados por la empresa.

ORGANIZACIÓN: El propósito es diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la empresa.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Estructura organizacional	Determinar las líneas de mando	Número de unidades de líneas	$\frac{\text{Unidades de línea}}{\text{Total unidades}} * 100$	$\frac{1}{12} * 100$	8.33%

Análisis:

La empresa está constituida por una unidad de línea (Gerencia) que representa el 8.33% del total de unidades

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Estructura organizacional	Determinar las líneas de mando	Número de unidades asesoras	$\frac{\text{Unidades asesoras}}{\text{Total unidades}} * 100$	$\frac{2}{12} * 100$	16.67%

Análisis:

Las unidades asesoras de la empresa representa el 16.67% de acuerdo con el organigrama proporcionado.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
División y distribución de funciones	Determinar el número de empleados	Número de empleados	$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$	$\frac{131}{12} * 100$	10.91%

Análisis:

Examinando la conformación de las áreas de la organización se tienen unidades cuyo responsable es una sola persona estas son: contabilidad, coordinación, diseño y producción.

Contabilidad tiene a su cargo en ocasiones las funciones de coordinación de pedidos realizando los pagos de las adquisiciones.

Coordinación tiene a cargo la supervisión de diseño e impresión de las órdenes de producción con las especificaciones de la carrocería compra de insumos locales necesarios en la producción pero no realiza constatación física de inventarios sorpresiva. Bodega es responsable de la organización de materiales y productos, descarga de materiales para producción, actualización de documentos de control, saldos, control de calidad de productos,

El departamento de Diseño y producción tiene como función diseño de la carrocería, impresión y distribución de los planos a cada una de las secciones, además esta área se encarga de la selección del personal y adiestramiento de los puestos de trabajo, además en ocasiones asesora los contratos de venta de las carrocerías.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Instrumentos de apoyo	Determinar el número de manuales de la empresa	Número de manuales	$\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Áreas}}$	$\frac{1}{12} * 100$	8.33%

Análisis:

Ninguna de las 11 áreas cuenta con manuales e instructivos que guíen y norme su actuación, dentro de la empresa. Solo dispone de un manual de procedimientos interno de trabajo para el área de producción.

HH.
3/26

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

DIRECCIÓN: Su propósito estratégico es tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la empresa.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Comunicación	Identificar los canales de comunicación de la empresa	Número de canales de comunicación	$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	$\frac{5}{5} * 100$	100%

Análisis:

En la organización se utilizan todos los canales de comunicación establecidos, los cuáles son: email, fax, teléfono, memorandos, verbal.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Comunicación	Identificar los canales de comunicación de la empresa	Número de canales de comunicación	$\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total áreas}}$	$\frac{5}{5} * 100$	100%

Análisis:

La comunicación verbal es un elemento que ha contribuido a que en la empresa se presenten algunos casos de omisión o confusión de instrucciones de coordinación a la planta de producción, afectando de esta manera la eficiente ejecución del proceso de producción.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Motivación	Identificar el número de trabajadores motivados	Número de trabajadores motivados	$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal área producción}}$	$\frac{0}{120} * 100$	100%

Análisis:

El clima organizacional no está caracterizado por un personal motivado, los trabajadores no se ven satisfechos con su remuneración debido al elevado costo de vida al que generalizadamente se enfrenta todo el país, como resultado de esta situación según información de los empleados existe elevados niveles de rotación de personal en el área de producción.

HH.
7/26

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: EM.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONTROL: supervisar las actividades desarrolladas durante el proceso de fabricación de la carrocería.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Calidad	Determinar el Número de ares que se efectúa control de calidad	Control de la calidad	$\frac{\text{Procesos enfocados en la calidad}}{\text{Total procesos}}$	$\frac{1}{4} * 100$	25%

Análisis:

La empresa a raíz de la certificación ISO de la Calidad en el año 2008 ha empezado a evaluar el producto terminado.

El personal no está capacitado adecuadamente sobre la comprensión de los estándares de calidad que deben seguir con la ejecución de su trabajo, por tanto cada trabajador se desempeña de acuerdo a los años de experiencia que poseen en su puesto de trabajo; pero a pesar de ello no se ha bajado la calidad de producto ya que la empresa dispone de personal con experiencia en la fabricación de carrocerías.

HH.
9/26

EFICIENCIA: conocer los niveles de eficiencia del proceso de producción de la empresa.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Eficiencia	Determinar el cumplimiento del plan de capacitación	Cumplimiento del plan de capacitación	$\frac{\# \text{ de eventos ejecutados}}{\# \text{ de eventos programados en el periodo}} * 100$	$\frac{0}{16} * 100$	0%

Análisis:

Durante el periodo 2013 no se ha realizado ningún tipo de capacitación al personal a pesar de que se ha establecido en el Plan Operativo Anual (POA) la capacitación del personal con un total de 4 capacitaciones por área como son: estructura, vestidura, pintura y acabados, la falta de capacitación del personal provoca entorpecimiento en la realización de las actividades en el proceso de producción.

HH.
9/26

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

IPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Eficiencia	Determinar el % de empleados capacitados este año	% de empleados capacitados en el año	$\frac{\text{\#empleados capacitados} * 100}{\text{Total empleados de la entidad}}$	$\frac{0}{120} * 100$	0%

Análisis:

De los 120 empleados de la empresa ninguno fue capacitado en el periodo 2013, esto se debe a la falta de recursos financieros que ha tenido la empresa a causa de la baja de la producción, la falta de capacitación del personal durante este tiempo provoca que los empleados realicen sus actividades con riesgo a: pérdida de materiales por el uso inadecuado de los mismos, accidentes laborales por incorrecta ejecución del trabajo.

HH.
9/26

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Eficiencia	Determinar la cantidad de recursos utilizados	Calidad del servicio	$\frac{\text{Recursos materiales utilizados}}{\text{Recursos materiales planificados}}$	--	--

Análisis:

No se puede determinar el indicador porque el área de Bodega no dispone de información actualizada, esto se debe a que el responsable de la misma manifiesta que cada día solo sube un 20% de la información por realizar control de materiales en diferentes secciones.

EFICACIA: conocer los niveles de eficiencia del proceso de producción de la empresa.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Eficacia	Determinar la calidad del servicio	Calidad del servicio	$\frac{\text{Cantidad de pedidos entregados puntualmente}}{\text{Cantidad de pedidos entregados}}$	$\frac{18}{20} * 100$	90%

Análisis:

Carrocerías Varma es eficiente en la calidad del servicio que presta a sus clientes con respecto a la puntualidad de entrega del producto, a pesar que en algunas ocasiones presentan retraso en los procesos de fabricación de las carrocerías por varios factores como: no hay materiales en stock, falta de compromiso por parte de los trabajadores para realizar tareas encomendadas.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Eficacia	Determinar el grado de cumplimiento de la producción programada.	Eficacia en el uso de las instalaciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades producidas en el año} * 100}{\text{N}^\circ \text{ de unidades programadas para el año}}$	$\frac{20 * 100}{360}$	5,56%

Análisis:

En la planificación de la producción del año 2013 se ha programado fabricar 30 carrocerías mensuales, de acuerdo a la capacidad de la planta, pero solo han elaborado 20 unidades durante este período, mediante la verificación de la documentación del área de producción se pudo evidenciar que solo han realizado reparaciones de carrocerías.

HH.
11/26

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Eficacia	Establecer el tiempo de fabricación carrocería	Tiempo de fabricación de la carrocería	$\frac{\text{Tiempo ejecutado(días)} * 100}{\text{Tiempo programado(días)}}$	$\frac{42 * 100}{32}$	76,19%

Análisis:

El tiempo establecido para la fabricación de carrocería es de 32 días laborables, pero debido a diferentes acontecimientos como el retraso en la entrega de materiales para la producción por parte del departamento de adquisiciones, deficiencia en las especificaciones de la carrocería y la falta de compromiso por parte de los trabajadores de la planta ha ocasionado que retrase la fabricación a 42 días.

HH.
13/26

ECONOMÍA: Conocer el comportamiento financiero durante el período 2013.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Economía	Determinar el % de incentivos al personal	% de incentivos al personal	$\frac{\# \text{empleados incentivados} * 100}{\text{Total empleados de la entidad}}$	$\frac{4 * 100}{120}$	3,33%

Análisis:

En el plan operativo anual se ha establecido que se incentivará económicamente al personal con el 10% más del sueldo por cada proceso bien ejecutado en el menor tiempo posible; es una manera de comprometer al personal con la filosofía de la empresa.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Economía	Determinar la liquidez de la empresa.	Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	562,376.68 462,652.13	1.22

Análisis:

La empresa tiene un índice de liquidez en el año 2013 \$1.22, lo que quiere decir que contaba con \$ 1,22 para pagar obligaciones de corto plazo.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Economía	Determinar la Capital Neto de Trabajo de la empresa.	Capital Neto de Trabajo	$\text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$	562,376.68- 462,652.13	99724.55

Análisis:

La empresa dispone de 99724.55 para trabajar y respaldar el desarrollo de las actividades productivas durante el año 2013.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Economía	Determinar la Margen Neto de la empresa.	Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	270,818.16 4,360,682.66	0,062

Análisis:

Por cada dólar vendido, la empresa generó en el año 2013 menos de un centavo de utilidad neta.

ÉTICA: identificar el clima laboral de los trabajadores de la empresa de Carrocerías VARMA S.A.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Ética	Determinar el grado de cumplimiento ético del personal	Iniciativas del personal	$\frac{\text{Cantidad de iniciativas del personal}}{\text{Cantidad de iniciativas puesta en practica}} * 100$	8 3	37,50%

Análisis:

La participación del talento humano en las decisiones en el desarrollo productivo de la empresa, es un aporte positivo ya que contribuyen a la mejora de las actividades.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Ética	Determinar el grado de cumplimiento de lo trabajadores	Amonestaciones verbales	$\frac{\text{Número de amonestaciones verbales}}{\text{Total trabajadores}}$	$\frac{8}{120} * 100$	6.66%

Análisis:

De los 120 trabajadores de la planta de producción el 6.66% ha incumplido con disposiciones suministradas por el Jefe del departamento de Diseño y Producción.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Ética	Determinar el grado de cumplimiento de lo trabajadores	Amonestaciones escritas	$\frac{\text{Número de amonestaciones escritas}}{\text{Total trabajadores}}$	$\frac{5}{120} * 100$	4.16%

Análisis:

Las amonestaciones escritas plasmadas en el Art. 31 numeral 2 del Reglamento Interno de Trabajo se debe a que los trabajadores han reincido en las faltas, por no acatar las disposiciones de los líderes de cada sección o del Jefe departamental.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Ética	Determinar el grado de cumplimiento de lo trabajadores	Amonestaciones económicas	$\frac{\text{Número de amonestaciones económicas}}{\text{Total trabajadores}}$	$\frac{2}{120} * 100$	1.66%

Análisis:

Las amonestaciones económicas que la empresa ha dispuesto para los trabajadores son por el desperdicio excesivo de materiales o por faltar a su puesto de trabajo.

ECOLOGÍA: Medir el grado de contaminación de la empresa por el proceso de producción.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Ecología	Determinación de políticas para el manejo de desperdicios	Cantidad de desperdicios generados por producción	$\frac{\text{Cantidad de desperdicios tn}}{\text{Cantidad de desperdicios previstos tn}}$	$\frac{2 * 100}{0,5}$	0,25

Análisis:

No se dispone de parámetros de medición del impacto medioambiental que causas el proceso de producción, el Gerente manifiesta de que la empresa no posee niveles altos de contaminación.

HH
23/26

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: S.S.E.M	Fecha: 05/06/2014

Pero mediante un análisis que se realizó a la venta que realiza la empresa de desperdicios de metales se pudo determinar el valor obtenido en el cuadro anterior.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Ecología	Determinar el N° de capacitaciones de preservación del medio ambiente	N° de capacitaciones de preservación del medio ambiente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones planificadas}}$	$\frac{0 * 100}{0}$	0

Análisis:

La empresa no dispone de un plan de capacitación en el tema medioambiental, lo que causa la acumulación de desechos, la manipulación en especial del tñer es inadecuado, debido a que los sobrantes que ya no puede ser reutilizado se procede a arrojarlo en el piso de tierra.

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Ecología	Determinar cantidad específica de residuos	Cantidad específica de residuos	$\frac{\text{Cant. De residuos tn}}{\text{Unidades producidas}}$	$\frac{2\text{tn} * 100}{20}$	10%

Análisis:

La cantidad de desperdicios que genera es considerable con respecto al número de unidades producidas, debido a que no existe compromiso por parte de los trabajadores de la planta de producción en el uso adecuado de los materiales.

HH.
25/26

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	
Ecología	Determinar la tasa de reciclaje	Tasa de reciclaje	$\frac{\text{Cant. De residuos reciclados tn}}{\text{Cantidad de desperdicios}}$	$\frac{1,5\text{tn} * 100}{2\text{tn}}$	75%

Análisis:

De las toneladas de desperdicios generadas por el proceso de producción el 75% se recicla los materiales metálicos y la otra parte restante la empresa bota como basura común, lo que son guapes, papel periódico, y otros desperdicios que se genera.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: S.S.E.M	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013**HALLAZGO No. 1****NO DISPONE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA****CONDICIÓN**

La empresa industrial Carrocerías VARMA S.A, no ha diseñado planificación estratégica, los planes preparados por gerencia son tácticos se extienden para el ejercicio de un año.

CRITERIO

El diseño de una planificación estratégica está orientado a encaminar todas las acciones necesarias para cumplir los objetivos en el desarrollo de la actividad empresariales, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles, permitiéndole visualizar el futuro a través de un análisis minucioso de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno empresarial.

CAUSA

Se debe a la falta de interés por parte de la Gerencia de la empresa en implementar una planificación estratégica que permita administrar a la compañía de forma organizada.

EFECTO

Al no disponer de una planificación estratégica no se puede evaluar en qué medida se han alcanzado los objetivos, y qué acciones debe realizar cada nivel de la organización con el propósito de alcanzarlos.

IG.
1/11

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

La empresa no cuenta con una planificación estratégica, los planes establecidos se extienden para el ejercicio de un año, las acciones que siguen los trabajadores son los establecidos en la planificación de la producción anual, debido a la ausencia de objetivos a largo plazo; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores.

RECOMENDACIÓN:**Al Gerente General**

1. Establecer una comisión conformada por los jefes de cada área de la empresa, quienes diseñarán las políticas, objetivos, estrategias, reestructuración de la misión y visión, valores para aplicarse en un plazo no inferior a cinco años; así como establecerán el plan estratégico de la compañía que incluirá planes de capacitación, evaluación, mantenimiento a maquinarias, contingencias, optimización de las áreas, definición de normatividad interna, fortalecimiento a las funciones, esto contribuirá a la administración ser organizada y exitosa; se aprovechará el conocimiento y experiencia de cada miembro de la comisión acerca de la situación interna actual y facilitará llegar a un aprobación sobre el marco de actuación de la empresa en el largo plazo.
2. Socializar en todos sus niveles de la empresa a los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos; así como publicar en lugares visibles las políticas, valores, objetivos y razón de ser de la empresa, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la empresa.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013**HALLAZGO No. 02****NO DISPONE DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA****CONDICIÓN**

La empresa industrial Carrocerías VARMA S.A. no dispone de un Código de Conducta, incumpliendo a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, Capítulo V numeral 2 que menciona que *“la empresa debe diseñar y socializar a los trabajadores el código de conducta”*.

CRITERIO

El diseño, implementación formal y la socialización de un Código de Conducta, es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración en el nivel operativo, a fin de que los empleados estén regidos por él, realizando todas las actividades con ética profesional.

CAUSA

Falta de interés para la elaboración de un Código de Conducta e incumplimiento del Manual Interno de trabajo.

EFEECTO

Comportamiento no ético entre empleados, falta de interés por el trabajo, ocasionando pérdida de recursos a la empresa.

IG.
4/11

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

La empresa Carrocerías VARMA S.A, no dispone de un código de conducta, a pesar que en el Reglamento Interno de trabajo se ha establecido su diseño e implementación.

RECOMENDACIÓN:**Al gerente**

Elaborar y divulgar el código de conducta a través de charlas o conferencia de principios y valores éticos, para que formen parte del comportamiento y conducta de los empleados.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

HALLAZGO No. 3

USO INADECUADO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS-BODEGA

CONDICIÓN

La empresa dispone de un sistema informático para el control de inventarios, la información proporcionada por esta área es deficiente debido a que no realiza el respectivo registro en el sistema la entrega de materiales a producción.

CRITERIO

El área de bodega debe aplicar prácticas de manejo de inventarios, registrando los movimientos en el instante que procede a la entrega de los materiales a los trabajadores de producción, registrando oportunamente los movimientos del inventario generando así información confiable, oportuna que contribuya a la eficiencia en la información de disponibilidad de materiales.

CAUSA

Los equipos de computación instalados están siendo subutilizados, las funciones en las áreas de trabajo, se multiplican al realizar tareas de forma manual.

EFECTO

La empresa no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, se evidencia falta de eficiencia en la utilización de recursos informáticos, lo cual ocasiona retrasos en los procesos de producción por falta de información oportuna sobre la escasez de materiales, falta de seguimiento.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

EA.
2/2

CONCLUSIÓN:

La empresa cuenta con un sistema de información adecuado para el control de inventarios, pero los informes proporcionados por esta área es deficiente y no aporta a la toma de decisiones ya que no se sube oportunamente al sistema, lo que causa impuntualidades en la entrega de materiales al área de producción.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Gestión de Inventarios-Bodega

Realizar los respectivos registros de movimiento de inventarios al momento que ingresa y entrega los materiales para uso de la producción, lo que le permitirá proporcionar información confiable que apoye a la ejecución de las funciones del área; esto permitirá que la empresa incremente su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información financiera, apoyará además a la implementación de un sistema de costeo adecuado, pues se tendrá control de la materia prima, y tiempo de producción invertido en la fabricación de cada carrocería.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

HALLAZGO No. 04

FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONDICIÓN

La empresa no promueve incentivos al personal, como resultado de ello existe niveles elevados de rotación del personal en el área de producción.

CRITERIO

El clima organizacional debe estar caracterizado por un personal motivado que se sienta a gusto en su puesto de trabajo, aumentando su rendimiento, ejecutando bien sus tareas, promoviendo el mejoramiento de la empresa.

CAUSA

Falta de compromiso por parte de la Dirección para mantener a los empleados contentos y motivados; además la ausencia de objetivos y de un plan de desarrollo profesional.

EFECTO

Empleados desmotivados sin deseos de superación, cumple con sus tareas mecánicamente, el mismo que aprovechará las debilidades de la empresa para quejarse, provocando tiempos improductivos y desestabilidad laboral.

IG.
5/11

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

La empresa no promueve incentivos al personal se evidencia niveles elevados de renuncias, por falta de interés en el equipo de trabajo por parte de la alta dirección.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente general:

Elaborar un plan de incentivos para el personal del área de producción, que permita contar con una cultura organizacional fuerte que aporte a la productividad de la empresa y trabajadores satisfechos que vayan en el pro de ello.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013**HALLAZGO No. 5****FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN****CONDICIÓN**

La empresa ha establecido en el Plan Operativo Anual realizar cuatro capacitaciones en el año por área para el personal de producción, de las cuales ninguna se llevó a cabo.

CRITERIO

Dentro de la compañía los colaboradores son un factor primordial para el desarrollo de las actividades diarias, la capacitación de los mismos es una herramienta clave que promueve el desarrollo y el crecimiento personal e incrementa los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

IG.
6/11**CAUSA**

Falta de presupuesto por la disminución de los niveles de ventas que la empresa atraviesa.

EFFECTO

Empleados con bajas probabilidades de completar las tareas de forma rápida y eficiente, lo que provoca pérdida de materiales por el uso inadecuado, accidentes laborales por la incorrecta ejecución del trabajo.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

La empresa no dispone de personal capacitado, a pesar que establecieron cuatro capacitaciones en el año para cada área de producción, como resultado de ello se pudo evidenciar la falta de conocimiento sobre los procedimientos y calidad de los productos, ausencia de evaluaciones de desempeño que permitan informar sobre los resultados de la actuación y su contribución a los objetivos globales de la empresa.

RECOMENDACIÓN:**Al Gerente:**

Capacita al personal del área de producción y cumplir con las disposiciones establecidas en el Plan Operativo Anual.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

HALLAZGOS No. 6

INADECUADA UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

CONDICIÓN

La empresa en la planificación Anual de la producción ha programado elaborar 30 carrocerías mensuales pero solo se han elaborado 20 unidades en el año 2013.

CRITERIO

El uso de la capacidad instalada programado en el Plan Operativo Anual debe ser cumplido de acuerdo a la planificación establecida.

CAUSA

Falta de definición de objetivos y estrategias de venta ya que la empresa no dispone de un plan de ventas que contribuya a la mercadotecnia de la misma.

EFECTO

Subutilización de la capacidad instalada de la empresa, alto costo financiero puesto que las instalaciones no utilizadas requieren de mantenimientos, además se eleva el costo de producción de la carrocería.

IG.
8/11

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

La empresa es ineficaz en la utilización de la capacidad instalada de la planta de producción, respecto a la planificación establecida solo se ha elaborado 20 unidades en el año, esto se atribuye a la falta de planificación en ventas, capacitación en mercadotecnia; en consecuencia se evidencia pérdida de clientes potenciales por la falta de agresividad en ventas.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente General:

- Capacitar a los vendedores para que asesoren adecuadamente a los clientes.
- Programar oportunamente un plan de ventas.
- Propender a realizar servicios pos venta con la finalidad de conocer las inquietudes de los clientes y estructurar estrategias adecuadas para incrementar las ventas.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013**HALLAZGO No. 7****INEFICACIA EN LA ENTREGA PUNTUAL DE LA CARROCERÍA****CONDICIÓN**

La empresa es ineficaz en la entrega de las carrocerías, de acuerdo a la programación de la producción han establecido entregar la unidad en 32 días, pero lo entregan en 42 días, ocasionando un retraso de 10 días.

CRITERIO

El uso de los tiempos programados por el área de producción deben ser cumplidos de acuerdo al cronograma establecido.

CAUSA

Se atribuye a la falta de planificación en las compras de materiales, capacitación a los trabajadores, falta de comunicación entre las áreas en cuanto a las especificaciones de la carrocería.

EFECTO

Costos adicionales por concepto de horas extras y por ende retraso en la entrega de la carrocería al cliente.

IG.
8/11

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

Utilización ineficiente del tiempo de fabricación de la carrocería, se incumple con los objetivos de las operaciones programadas, en muchas de las ocasiones se incurren en Reprocesos, lo cual genera costos adicionales a la empresa.

RECOMENDACIÓN:**Al Gerente General:**

Establecer un plan de capacitación para los trabajadores de la empresa acerca de los estándares de calidad que se deben observar en cada proceso de fabricación.

Al Jefe de Gestión de Inventarios-Bodega y Adquisiciones

Mantener un sistema de información adecuado del control de inventarios que permita conocer el movimiento de los materiales y prever el desabastecimiento de los mismos.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013**HALLAZGO No. 8****AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN****CONDICIÓN**

Las operaciones y actividades realizadas en la planta de producción, no realizan controles específicos de calidad en las etapas de soldadura de las estructuras, preparación para la pintura, forrado interior y exterior, puertas y compuertas, canastillas, asientos, sistema eléctrico; se procede a realizar control de la calidad cuando la unidad ya está terminada y pintada, en esta etapa solo se ve que la pintura no este chorreada y los acabados internos de la carrocería no estén manchadas.

EA4.
½
IG.
3/11**CRITERIO**

El control de la calidad de la carrocería se debe realizar en todas las fases del proceso de fabricación de la unidad, lo cual permitirá tomar acciones correctivas a tiempo, para ello es indispensable que el personal esté debidamente capacitado y entrenado. Para que realice una minuciosa revisión de su trabajo.

CAUSA

Se debe a la falta de capacitación al personal sobre los estándares de calidad que deben cumplir los productos.

EFFECTO

Se evidencia ineffectividad en el trabajo: los responsables de cada sección no efectúan verificaciones de control de calidad de manera minuciosa.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN

El proceso de fabricación de la carrocería no tiene controles específicos de calidad en las etapas de soldadura, corte, preparación para la pintura, forrado interior y exterior, puertas y compuertas, canastillas, asientos, sistema eléctrico; estas deficiencias en muchas ocasiones se los detecta cuando la unidad está terminada, esto también se debe a la falta de capacitación del personal sobre estándares de calidad que debe cumplir la carrocería.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Diseño y Producción: Coordinar controles continuos con el jefe del área de Gestión de la calidad que permita corregir a tiempo no conformidades de los procesos optimizando tiempo y recursos.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

HALLAZGO No. 09

FALTA DE INDICADORES QUE PERMITAN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CONDICIÓN

No se efectúa revisiones independientes del desempeño de los trabajadores del área de producción.

CRITERIO

La empresa debe evaluar el desempeño del personal a través de indicadores la cual sirva como herramienta que permita un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores, generando un beneficio para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.

CRA..
1/3

CAUSA

El Gerente General, por falta de interés no ha implementado un plan de evaluación del desempeño de los trabajadores que permita conocer a detalle las actitudes de las personas.

EFECTO

No se dispone de una proyección objetiva de los factores que involucran el accionar de los trabajadores de la planta de producción, el personal no cumple eficientemente sus funciones. No se valora su desempeño en base los resultados obtenidos.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

No se efectua evaluaciones del desempeño a los trabajadores de la planta de produccion, solo se dispone de indicadores para medir los tiempos productivos en cuanto tiene que ver a la culminacion de la fabricacion de la carrocería.

RECOMENDACIÓN: Al gerente

Establecer indicadores de gestión que sean relevantes y claramente definidos, especificando la frecuencia y los criterios de evaluaciones de desempeño de los trabajadores.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

HALLAZGO No. 10

NO DISPONE DE MEDIDAS PARA LA EVALUACIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS

CONDICIÓN

La empresa se ve expuesta a diversos riesgos tanto internos como externos, como son incendios, robos, eventos naturales, los cuales son comunicados a gerencia pero no evaluados.

CRITERIO

El estudio de mitigación internos, externos y con la identificación de las amenazas que puedan ocasionar problemas a la empresa permite tomar acciones correctivas a tiempo para erradicarlos.

CAUSA:

El gerente no se evalúa los riesgos, además no dispone de un plan preventivo de riesgos, tampoco se evalúan y mitigan riesgos.

EFECTO

No se puede contrarrestar los riesgos potenciales que pueden producirse en la empresa y en las áreas de trabajo.

CRA..
3/3

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

La empresa está expuesta a riesgos naturales y riesgos eventuales como son robos, incendios y otros que por la actividad misma de la compañía pueden suceder a largo o corto plazo, al no disponer de un plan de prevención de riesgos no se puede identificarlos con claridad para mitigarlos.

RECOMENDACIÓN: Al gerente

Analizar los riesgos potenciales a la que está expuesta la empresa con el fin de mitigarlos a tiempo.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

HALLAZGO No. 11

NO DISPONE DE PERSONAL PROFESIONAL SUFICIENTE EN EL DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN

CONDICIÓN

El departamento de Diseño y Producción dispone de un solo Ingeniero Mecánico, el mismo que se encarga del diseño de las carrocerías y la planificación de la producción y además distribuye a cada sección las especificaciones técnicas para la fabricación de la carrocería.

CRITERIO

La contratación de personal profesional para el área de producción contribuye a que el Jefe del departamento de Diseño y producción no tenga sobrecarga laboral y no se ve expuesto a retrasos en la producción por falta de personal auxiliar en esta área.

CAUSA:

Falta de presupuesto para la contratación de personal profesional.

EFECTO

Entorpece el desarrollo de las actividades productivas y por ende retrasa la producción por la sobre carga laboral que el jefe departamental tiene.

CRA.
1/3

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

El área de producción no dispone de personal auxiliar profesional, lo cual no permite el desarrollo adecuado de las actividades, solo cuenta con una persona auxiliar la misma que no posee formación académica esto hace que dificulte al Jefe de producción la entrega de las ordenes de trabajo a cada sección.

RECOMENDACIÓN:**Al gerente**

Contratar personal profesional para el departamento de Diseño y Producción que permita bajar la carga laboral del jefe de esta área, evitando pérdida de tiempo en la distribución de órdenes de trabajo a cada sección, retraso en la producción y por ende en la entrega de la carrocería al cliente.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

HALLAZGO No. 12

NO DISPONE DE PARÁMETROS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL

CONDICIÓN

Carrocerías VARMA S.A no evalúa el impacto ambiental ocasionado por el proceso de producción.

CRITERIO

La empresa debe implementar y mantener procedimientos para evaluar el impacto ambiental ocasionado por el proceso de producción y tomar acciones correctivas y preventivas para mitigarlos.

CAUSA

Los directivos no han puesto énfasis en el impacto ambiental que causa el proceso de producción.

EFFECTO

Afecta a la calidad de vida de los trabajadores de la empresa hasta contribuir al desarrollo de graves enfermedades pulmonares (por el contacto de los trabajadores con la pintura, tiñer), afecciones auditivas (ruido existente en la planta de producción).

IG.
10/11

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

La empresa no dispone de parámetros de medición del impacto ambiental que ocasiona el proceso de producción lo cual no permite la prevención y mitigación de la contaminación a mediano y largo plazo.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

- Aplicar medidas y reglamentos que regulen la actividad productiva de la empresa.
- Establecer parámetros de medición de impacto ambiental.
- Establecer procesos de mitigación para reducir el impacto ambiental.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CARROCERÍAS VARMA S.A.
HOJA DE HALLAZGOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

HALLAZGO No. 13

INEFICIENCIA EN EL USO DE MATERIA PRIMA

CONDICIÓN

En el proceso de producción no se emplea eficientemente la materia prima, el personal de corte solicita cantidades adicionales de materiales esto se atribuye al uso inadecuado del material, errores en el cálculo de los insumos solicitados.

CRITERIO

El uso adecuado de los materiales disponibles para la producción es vital, porque de ello depende que el proceso no sufra retraso y puedan entregar a tiempo la carrocería impidiendo elevar el costo de fabricación.

CAUSA

Ausencia del control interno para salvaguardar los activos de la empresa y normas de conducta ética para guiar la actuación de los trabajadores en el uso de los materiales.

EFECTO

Retraso en el tiempo de fabricación de la carrocería, incurre en Reprocesos, insatisfacción de los clientes por la impuntualidad en la entrega de la unidad, afecta a la economía de los trabajadores porque se descuenta del sueldo los desperdicios significativos; genera costos adicionales a la empresa que no contribuye al crecimiento económico.

IG.
11/11

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

CONCLUSIÓN:

En los procesos ejecutados por la empresa no se utiliza eficientemente la materia prima, esto se atribuye a factores como: uso inadecuado de los materiales por falta de capacitación a los trabajadores, errores en el cálculo de insumos, descuido en el corte ocasionando pérdidas económicas a la empresa, falta de compromiso del personal y desmotivación por falta de incentivos.

RECOMENDACIÓN:**Al Gerente de Diseño y Producción:**

Realizar una evaluación de las áreas de mayor índice de desperdicios generados, para determinar las causas y proceder a erradicarlos.

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 19/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014



FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CARROCERÍAS VARMA S.A.
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013

OBJETIVO GENERAL:

Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSIBLE	FECHA
1	Carta de notificación para la lectura del borrador del informe final.	CR 1 1/1	J.C.S.I.	28-05-2014
2	Oficio de comunicación de resultados.	CR2 1/1	J.C.S.I.	28-05-2014
3	Borrador del informe final de auditoría de gestión.	CR 3 1/11	J.C.S.I.	28-05-2014
4	Acta del borrador del informe.	CR 4 1/3	J.C.S.I.	28-05-2014
5	Asistencia al informe final de auditoría de gestión.	CR 5 1/1	J.C.S.I.	28-05-2014
6	Informe final de auditoría de gestión.	IF 1/12	J.C.S.I.	28-05-2014

Realizado por: J.C.S.I	Fecha: 26/05/2014
Aprobado por: E.M.S.S	Fecha: 05/06/2014

Carta de Notificación para la lectura del Borrador del Informe Final

Ambato, 28 de mayo del 2014

Ingeniero.
Santiago Vargas
GERENTE GENERAL DE CARROCERÍAS VARMA S.A.

De mis consideraciones,

Se ha realizado la Auditoría Gestión al proceso de producción de la empresa industrial Carrocerías VARMA S.A de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, período 2013.

La presente auditoría se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, así como también la normatividad que rige a la auditoría de gestión y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, basándose en los principios de economía, eficiencia y eficacia.

Una vez analizado los procesos de producción de la empresa, los resultados que se encuentran expresados en el respectivo borrador del Informe Final, serán dados a conocer. El mismo que se llevará a cabo el día de lunes 30 de mayo del presente año, en las instalaciones de la Empresa.

Atentamente,



Dr. Sergio Saúl Esparza Moreno
GERENTE DE LA FIRMA AUDITORA
JM+A AUDITORES CONSULTORES

OFICIO N°.2-11-06-14**COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE AUDITORÍA**

Ambato, 30 de Mayo del 2014

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE CARROCERÍAS VARMA S.A.

Presente:

En las fases de planificación y ejecución de la auditoría de gestión al proceso de producción de Carrocerías VARMA S.A. por el período de 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013, hemos analizado las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en el área de producción; hemos revisado la estructura de control interno, con el propósito de determinar el alcance de nuestros procedimientos y pruebas de auditoría, para expresar una opinión sobre la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía del mencionado proceso así como también hemos verificado el cumplimiento administrativo de la empresa.

Incluimos nuestros comentarios en relación con ciertos asuntos operativos y administrativos que deben observarse y corregirse, para lo cual ponemos a su consideración nuestras respectivas recomendaciones.

Esta comunicación está dirigida únicamente para información y uso de la Gerencia y otros miembros de la organización y no debe ser utilizado para otro propósito.

Atentamente,



.....
Egr. Susana Jarrín Castro
AUDITOR

CARROCERÍAS VARMA S.A.
ACTA DE LECTURA DEL BORRADOR DEL INFORME
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2013

Ambato, 06 de mayo del 2014

El personal actuante procede a dar lectura de las observaciones determinadas por los auditores, las recomendaciones para abatir las causas que las generaron y evitar su recurrencia; así como presentar las deficiencias no sujetas a observación, las cuales por su relevancia no ameritaron la implementación de observaciones de auditoría; sin embargo por su importancia deben ser consideradas para mejorar la operación del área auditada y elevar la eficiencia en el desempeño de las mismas acto mediante el cual se hace el conocimiento de los resultados que a continuación son comentados:

ANÁLISIS PRELIMINAR

- Maquinaria sin utilizar dentro de la planta.
- Inexistencia de vías de evacuación para Gestión de Inventarios-Bodega.
- Inadecuado almacenamiento de materiales de alta combustión.
- Uso inadecuado de los equipos de Protección Personal.
- Incorrecta estructuración de la Misión de la empresa.

ANÁLISIS COSO I

- 1 AMBIENTE DE CONTROL**
 - a.) Planta de producción
 - b.) coordinación de pedidos
 - c.) Gestión de inventarios
- 2 EVALUACIÓN DEL RIESGO**
 - a.) Planta de producción
 - b.) coordinación de pedidos
 - c.) Gestión de inventarios
- 3 ACTIVIDADES DE CONTROL**
 - a.) Planta de producción
 - b.) coordinación de pedidos
 - c.) Gestión de inventarios
- 4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**
 - a.) Planta de producción
 - b.) coordinación de pedidos
 - c.) Gestión de inventarios

- 5 MONITOREO**
- a.) Planta de producción
 - b.) Coordinación de pedidos
 - c.) Gestión de inventarios

HALLAZGOS

- No dispone de planificación estratégica.
- No dispone de un código de conducta.
- Uso inadecuado del sistema de información en el área de gestión de inventarios-bodega.
- Falta de motivación al personal de la planta de producción.
- Falta de capacitación al personal de la planta de producción.
- Inadecuada utilización de la capacidad instalada de la planta de producción.
- Ineficacia en la entrega puntual de la carrocería.
- Ausencia de procedimientos de control en el proceso de Producción.
- Falta de indicadores que permitan la evaluación del desempeño.
- No dispone de medidas para la evaluación y mitigación de riesgos.
- No dispone de personal profesional suficiente en el departamento de diseño y producción.
- No dispone de parámetros de medición del impacto ambiental.
- Ineficiencia en el uso de materia prima.

Una vez dada lectura a las observaciones determinadas en la auditoría el personal actuante solicita al Gerente General de la empresa, establezca y asiente en los reportes de observaciones de auditoría una fecha compromiso para la atención de las recomendaciones realizadas por los auditores y se procede a la firma de los reportes de observaciones de auditoría dados en dos tomos de los cuales se entregó copia simple para su debida atención.

Acto seguido, el personal actuante informa al Gerente General, que con firma de los reportes de observaciones de auditoría, se da por notificado el cierre de los trabajos de ejecución de auditoría.

No habiendo más hechos que hacer constar se da por concluida la práctica de esta diligencia siendo las 10:30 del 30 de mayo del 2014.

Así mismo previa lectura de los plasmado lo firman al margen y al alcance todos y cada uno de los que en ella intervinieron asentando que este documento consta de 250 páginas y que fue elaborado en original y dos copias, de las que se entrega una legible al Gerente con el que se atendió la diligencia de auditar al proceso de producción de la empresa industrial Carrocerías Varma S.A.

Atentamente;



.....
Dr. Sergio Esparza
SUPERVISOR



.....
Egr. Susana Jarrín Castro
AUDITOR

Asistencia al Informe Final

Ambato, 07 de mayo del 2014

Me permito informarles, que una vez culminado el trabajo de Auditoría de Gestión a la empresa industrial Carrocerías VARMA S.A, durante el período 2013. Se dará lectura del Informe Final de Auditoría de Gestión, el mismo que se realizará el día miércoles 08 de junio del año en curso, en las instalaciones de la Empresa.

Para tal efecto solicito la presencia del personal:

Ing. Santiago Vargas	GERENTE
Ing. Karina Velasteguí	JEFE DE ADQUISICIONES
Ing. Edwin Morejón	JEFE DE DPTO. DISEÑO Y PRODUCCIÓN
Sr. Santiago Vela	ASISTENTE DE DPTO. DISEÑO Y PRODUCCIÓN
Sr. David Camino	JEFE DE DPTO. G. INVENT.-BODEGA
Tlgo. Gabriel López	MANTENIMIENTO
Sr. Miguel Landa	SEC. MÁQUINA-HERRAMIENT.
Sr. Alfredo Espinosa	SEC. ESTRUCTURA
Sr. Jorge Altamirano	SEC. FRENTE-RESPALDO
Sr. José Aldáz	SEC. FORRO EXT. Y ADAPTACIÓN

Solicito, una vez culminada la lectura del Borrador del Informe Final, firmar el siguiente registro de asistencia.

NOMBRE	CARGO	FIRMA
Ing. Santiago Vargas	Gerente	
Ing. Karina Velasteguí	Jefe de adquisiciones	
Ing. Edwin Morejón	Jefe del departamento de diseño y Producción	
Sr. Santiago Vela	Asistente de dpto. Diseño y producción	
Sr. David Camino	Jefe del departamento de Gestión de Inventarios-Bodega	
Tlgo. Gabriel López	Mantenimiento	
Miguel Landa	Sec. Máquina-Herramient.	
Alfredo Espinosa	Sec. Estructura	
Jorge Altamirano	Sec. Frente-Respaldo	
José Aldáz	Sec. Forro Ext. y Adaptación	

CARROCERIAS VARMA S.A
INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Una vez concluida la Auditoría de Gestión, se ha sometido la misma a revisión determinando que se ha realizado en forma satisfactoria, la supervisión se basa en la revisión de los papeles de trabajo de auditoría, el Dr. Sergio Esparza conjuntamente con la Dra. Jaqueline Balseca aprobaron cada uno de los papeles de trabajo elaborados.

El personal que labora en la Empresa conjuntamente con el Señor Gerente ha estado presentes durante la ejecución de la Auditoría y la lectura del Borrador del Informe Final. Los resultados se obtuvieron durante las distintas fases de la Auditoría de Gestión son los que se darán a conocer a continuación.

CAPÍTULO I
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

ANTECEDENTES

La empresa industrial carrocerías VARMAS.A, se dedica a la fabricación de carrocerías y furgones.

Sus productos principales son carrocerías de buses interprovincial, urbanos (bus tipo), turismo, escolares, especiales, bus especial y furgones según las características necesarias que se detallan a continuación:

De acuerdo a los datos estadísticos la producción de mayor demanda es:

- Carrocerías interprovincial (Intercity Premier)
- Carrocerías Urbano (City Premier)

MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al proceso de producción de la empresa Carrocerías VARMA S.A, se realiza con el objeto de satisfacer la necesidad de control y mejora en la gestión del proceso productivo de la compañía.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

El alcance de la auditoría cubrirá el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

CAPÍTULO II

DEBILIDADES OBSERVADAS

ESTUDIO PRELIMINAR:

Durante la ejecución del presente trabajo, se ha tenido comprensión de las siguientes debilidades que presenta la empresa, las mismas que tendrán su respectiva recomendación.

- **Maquinaria sin utilizar dentro de la planta**

Uno de los inconvenientes es la existencia de maquinaria sin utilizar dentro de la Planta la misma que anteriormente se utilizaba para la elaboración de los asientos del bus, lo que ocasiona es la pérdida de tiempos en cuanto a transporte de materiales para la producción y comunicación entre secciones.β

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente: Efectuar un estudio para determinar un lugar más adecuado de almacenamiento de la maquinaria inutilizada, con el fin de ocupar dicho espacio físico en la sección de puertas y compuerta la misma que posee una área reducida que no permite el desarrollo adecuado de las actividades.

- **Inexistencia de vías de evacuación para Gestión de Inventarios-Bodega**

El área de Gestión de Inventarios –Bodega no dispone de una puerta de emergencia para evacuación del personal en caso de incendios o catástrofes naturales, las dos puertas existentes permanecen bajo llave, debido a que no existe compromiso por parte de los trabajadores para el cuidado de los materiales.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente: Realizar un estudio de prevención de riesgos laborales lo cual le permitirá identificar las áreas que requieran de seguridad laboral.

- **Inadecuado almacenamiento de materiales del alta combustión**

El espacio físico para el almacenamiento de materiales de alta combustión como el tiñen, cemento de contacto, desengrasantes es demasiado reducido dentro de la bodega, lo cual representa un riesgo constante para las personas encargadas del área de bodega.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente: Asignar un espacio físico adecuado para el almacenamiento de los materiales de alta combustión.

- **Incorrecta estructuración de la Misión de la empresa**

Misión

- “Ser los primeros ya que de nosotros depende que el futuro del transporte tenga la tecnología y seguridad más avanzada a nivel mundial.
- Satisfacer a nuestros clientes antiguos, nuevos y potenciales, brindándoles el mejor servicio, a través del mejoramiento constante de nuestra gente y sus habilidades, para así lograr los mejores resultados en cada detalle de nuestros productos.
- Continuar con optimismo en el cambio eterno de la calidad y del cambio, requisito fundamental para poner muy en alto nuestro nombre y el de nuestro país.

- Memorizar y ejecutar los tres anunciados anteriores eternamente”. **B**

¿Por qué lo hacemos?

Para fomentar el desarrollo económico social de la ciudad y la provincia ofertando carrocERías con altos estándares de calidad.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente:

- ✓ Reestructurar la misión considerando los términos expuestos anteriormente enfocados de forma clara y de fácil comprensión y eliminar la expresión *“Memorizar y ejecutar los tres anunciados anteriores eternamente”* debido a que esta enunciado es impropio para mencionar en la misión de la empresa.
- ✓ Publicar y socializar el contenido de la misión y asignar un lugar apropiado y visible que este a disponibilidad de todos miembros de la empresa.

FASE DE EJECUCIÓN

1. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

CONCLUSIÓN:

El análisis del componente exterioriza un nivel de confianza MODERADO, debido a que la empresa no dispone de un código de ética, además existe un reglamento interno de trabajo pero no es socializado, han establecido en el Plan Operativo Anual 4 capacitaciones por secciones pero el personal no ha sido capacitación durante el período 2013.

RECOMENDACIÓN

Al gerente elaborar y socializar el código de ética, el mismo que debe reunir características acorde a los empleados de la empresa, socializar el reglamento interno de trabajo y capacitar a los trabajadores de acuerdo a su puesto de trabajo con el fin de lograr un buen desempeño de las actividades.

2. COMPONENTE: VALORACIÓN DEL RIESGO

CONCLUSIÓN:

Este componente muestra un nivel de confianza MODERADO, porque los objetivos de cumplimiento de metas y objetivos solo lo difunde de manera verbal y no se plasma en ningún documento, además no se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

RECOMENDACIÓN

Al Gerente realizar un levantamiento de procesos de la empresa en sus niveles, lo cual le permitirá plasmar en un documento las metas y objetivos de cada una de ellas y a la vez poder desarrollar un análisis FODA global de la empresa documentado y por consiguiente socializar en todos sus niveles.

3. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

CONCLUSIÓN:

Este componente revela un nivel de confianza ALTO, a pesar la empresa cuenta con un plan de adquisición de materiales, no dispone en almacén las planchas metálicas y las planchas de madera, además se debe acotar que durante el proceso de producción no se realiza control de la calidad en las etapas de soldadura, colocación de piso, forrado interior y exterior, solo se lo realiza cuando el producto está terminado y en la fase de pintura.

RECOMENDACIÓN

Al Jefe de Adquisiciones coordinar las adquisiciones de los materiales para que permanezcan en inventario, lo que permitirá el desarrollo normal de las actividades sin retraso de la producción de la empresa.

Al Jefe del departamento de Diseño y Producción coordinar con el departamento de Gestión de la Calidad para llevar un control de las no conformidades en todas las fases del proceso de producción de la carrocería, lo cual evitará repetición de procesos y ahorro de recursos.

4. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CONCLUSIÓN:

Este componente muestra un nivel de confianza ALTO, debido a que se genera documentación que respalda el desarrollo de las actividades productivas de la empresa; el personal de la planta puede presentar quejas o reclamos de forma verbal, esto se lo realiza en reunión semanal de los días martes.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente y Jefe del Departamento de Diseño y Producción establecer mecanismo o procedimientos para la presentación de quejas o sugerencias por parte de los trabajadores.

5. COMPONENTE: MONITOREO

CONCLUSIÓN:

Al realizar el estudio al componente, se pudo determinar que existe un nivel de confianza ALTO, esto se debe porque la empresa mantiene un control estricto de las actividades del proceso productivo con el fin de evitar un volumen considerable de desperdicios de materiales; además no se ha realizado auditoría de Gestión al proceso de producción en períodos anteriores.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Diseño y Producción supervisar todas las actividades de manera periódica con el fin de mantener un control detallado y actualizado de las no conformidades encontradas para que a través de planes de contingencia poder erradicarlos.

6. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

CONCLUSIÓN:

Al realizar el análisis al componente, se pudo establecer que existe un nivel de confianza ALTO, a pesar que no existe una correcta comunicación en cuanto a la especificación de la carrocería lo cual repercute en el retraso de la producción.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones establecer correctamente las especificaciones de la carrocería para que producción realice los planos y planifique la elaboración del producto y mitigar los tiempos muertos por cambios que surjan por la falta de características establecidas en el contrato.

7. COMPONENTE: VALORACIÓN DEL RIESGO**CONCLUSIÓN:**

Al elaborar el análisis del componente, se pudo concluir que existe un nivel de confianza BAJO, la dificultades que presenta el área de Adquisiciones es que no ha previsto mecanismos alternativos para la adquisición de planchas metálicas y planchas de madera, lo cual repercute en el retraso de la producción, esta área realiza los pedidos de los materiales anteriormente mencionados solo cuando ingresa un chasis a la empresa, el riesgo que corre es que cuando realice el pedido el proveedor no disponga de dicho material.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones, establecer mecanismos o procesos para la adquisición de los materiales y almacenarlos adecuadamente en la planta de producción para evitar retrasos en la elaboración de las carrocerías

8. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**CONCLUSIÓN:**

Se pudo establecer que existe un nivel de confianza MODERADO porque el área de Adquisiciones dispone un registro de Proveedores, pero no ha establecido mecanismos de selección de proveedores nuevos para cotizar precios de los materiales con el fin de reducir costos a la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones debe realizar un análisis de la empresa proveedoras de la ciudad y el país para cotizar el precio de los materiales, con el fin de que los proveedores antiguos no establezcan precios o en el mayor de los casos

pretendan subir y generar costos significativos que repercuta en la utilidad de la empresa.

9. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CONCLUSIÓN:

El componente revela un nivel de confianza MODERADO, debido a que el área de Adquisiciones únicamente reportan información sobre detalles de órdenes de producción, no se mantienen estadísticas sobre pedidos anulados, errores en la producción.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Adquisiciones debe realizar un análisis estadístico de los pedidos realizados, con el fin de tener parámetros de medición en la eficiencia del desarrollo de las actividades de esta área.

10. COMPONENTE: MONITOREO

CONCLUSIÓN:

El componente presenta un nivel de confianza MODERADO debido a que el área de Adquisiciones dispone de registros de respaldo de las actividades desarrolladas en este departamento y en reunión con los empleados con el gerente se evalúa solo aspectos negativos de la gestión de esta área.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente evaluar todos los aspectos referentes al departamento de adquisiciones a través de indicadores, el cumplimiento de objetivos establecidos para esta área.

11. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

CONCLUSIÓN:

El nivel de confianza del componente analizado es MODERADO, se debe a que la información que esta área dispone es desactualizada, no registran los movimientos del inventario en el momento que ocurre la actividad o entrega de materiales, a pesar que esta área dispone un auxiliar.

RECOMENDACIÓN:

Al jefe de Gestión de Inventarios-Bodega realizar el respectivo registro de los materiales entregados a producción, lo que le permitirá un eficiente manejo del inventario y además proporcionar información en tiempo real que permita la toma de decisiones.

12. COMPONENTE: VALORACIÓN DEL RIESGO**CONCLUSIÓN:**

De acuerdo al análisis realizado al componente se pudo determinar un nivel de confianza BAJO, porque esta área no dispone de un plan de evacuación debido a que no cuenta con una puerta de emergencia, las dos puertas de ingreso a bodega permanecen cerradas y además almacena productos de alta combustión y el espacio físico es reducido, además se pudo evidenciar que no dispone de un control adecuado del inventario y no existe parámetros de evaluación para esta área.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente realizar un estudio de riesgos de los trabajadores en todos los niveles de la empresa para prevenir accidentes laborales y un plan de evacuación en caso de desastres naturales o incendios.

Al Gerente establecer parámetros de evaluación del desempeño del área de gestión de Inventarios.

13. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**CONCLUSIÓN:**

El componente estudiado exterioriza un nivel de confianza MODERADO. En esta área no realizada un levantamiento de inventario durante el periodo evaluado manifiesta que esto se debe a *“que bodega no se lo puede cerrar porque el área producción constantemente solicita materiales”*.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe Gestión de Inventarios-Bodega coordinar con el departamento de adquisiciones el levantamiento del inventario por lo menos dos veces en el año, esto lo pueden realizar en temporadas donde baje la producción de las carrocerías.

14. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**CONCLUSIÓN:**

El subcomponente analizado determina un nivel de confianza MODERADO, se debe a que el área de bodega no dispone de información actualizada porque el encargado de esta área no hace utilización adecuada del sistema de inventarios ya que solo sube la tercera parte del movimiento del inventario cada día.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe del departamento de Gestión de Inventarios-Bodega mantener actualizada la información en el sistema de inventarios, haciendo un uso eficiente de los recursos proporcionados por la empresa.

15. COMPONENTE: MONITOREO**CONCLUSIÓN:**

El nivel de confianza del subcomponente es BAJO, se debe a que no se ha realizado un control sorpresivo del inventario a través de una constatación física.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente realizar controles sorpresivos del inventario con el fin de precautelar los materiales de la empresa, debido a que no existe compromiso de los trabajadores para el cuidado de los recursos que proporciona a cada área.

Realizar controles sorpresivos del inventario con el fin de precautelar los materiales de la empresa, debido a que no existe compromiso de los trabajadores para el cuidado de los recursos que proporciona a cada área.

16. NO DISPONE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa industrial Carrocerías VARMA S.A, no ha diseñado, planificación estratégica, los planes preparados por gerencia son tácticos se extienden para el ejercicio de un año.

RECOMENDACIÓN: Al Gerente General

Establecer una comisión conformada por los jefes de cada área de la empresa, quienes diseñarán las políticas, objetivos, estrategias, reestructuración de la misión y visión, valores para aplicarse en un plazo no inferior a cinco años; así como establecerán el plan estratégico de la compañía que incluirá planes de capacitación, evaluación, mantenimiento a maquinarias, contingencias, optimización de las áreas, definición de normatividad interna, fortalecimiento a las funciones, esto contribuirá a la administración ser organizada y exitosa; se aprovechará el conocimiento y experiencia de cada miembro de la comisión acerca de la situación interna actual y facilitará llegar a un aprobación sobre el marco de actuación de la empresa en el largo plazo.

Socializar en todos sus niveles de la empresa a los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos; así como publicar en lugares visibles las políticas, valores, objetivos y razón de ser de la empresa, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la empresa.

17. NO SE DISPONE DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA

La empresa industrial Carrocerías VARMA S.A. no dispone de un Código de Conducta, incumpliendo a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, Capítulo V numeral 2 que menciona que *“la empresa debe diseñar y socializar a los trabajadores el código de conducta”*.

RECOMENDACIÓN: Al gerente

Elaborar y divulgar el código de conducta a través de charlas o conferencia de principios y valores éticos, para que formen parte del comportamiento y conducta de los empleados.

18. USO INADECUADO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS-BODEGA

La empresa dispone de un sistema informático para el control de inventarios, la información proporcionada por esta área es deficiente debido a que no realiza el respectivo registro en el sistema la entrega de materiales a producción.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe de Gestión de Inventarios-Bodega

Realizar los respectivos registros de movimiento de inventarios al momento que ingresa y entrega los materiales para uso de la producción, lo que le permitirá proporcionar información confiable que apoye a la ejecución de las funciones del área; esto permitirá que la empresa incremente su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información financiera, apoyará además a la implementación de un sistema de costeo adecuado, pues se tendrá control de la materia prima, y tiempo de producción invertido en la fabricación de cada carrocería..

19. FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

La empresa no promueve incentivos al personal, como resultado de ello existe niveles elevados de rotación del personal en el área de producción.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente general:

Elaborar un plan de incentivos para el personal del área de producción, que permita contar con una cultura organizacional fuerte que aporte a la productividad de la empresa y trabajadores satisfechos que vayan en el pro de ello.

20. AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Las operaciones y actividades realizadas en la planta de producción, el proceso de fabricación no tiene establecido controles específicos de calidad en las etapas de soldadura de las estructuras, preparación para la pintura, forrado interior y exterior,

puertas y compuertas, canastillas, asientos, sistema eléctrico; de proceder a realizar control de la calidad cuando la unidad ya está terminada y pintada, en esta etapa solo se ve que la pintura no este chorreada y los acabados internos de la carrocería no estén manchadas.

RECOMENDACIÓN: Al Jefe del departamento de Diseño y Producción

Coordinar controles continuos con el jefe del área de Gestión de la calidad que permita corregir a tiempo no conformidades de los procesos optimizando tiempo y recursos.

21. FALTA DE INDICADORES QUE PERMITAN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

No se efectúa revisiones independientes del desempeño de los trabajadores del área de producción.

RECOMENDACIÓN: Al gerente

Establecer indicadores de gestión que sean relevantes y claramente definidos, especificando la frecuencia y los criterios de evaluaciones de desempeño de los trabajadores.

22. FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

La empresa ha establecido en el Plan Operativo Anual realizar cuatro capacitaciones en el año por área para el personal de producción, de las cuales ninguna se llevó a cabo.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente:

Capacita al personal del área de producción y cumplir con las disposiciones establecidas en el Plan Operativo Anual.

23. INADECUADA UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

La empresa en la planificación Anual de la producción ha programado elaborar 30 carrocerías mensuales pero solo se han elaborado 20 unidades en el año 2013.

RECOMENDACIÓN:**Al gerente General:**

- Capacitar a los vendedores para que asesoren adecuadamente a los clientes.
- Programar oportunamente un plan de ventas.
- Propender a realizar servicios pos venta con la finalidad de conocer las inquietudes de los clientes y estructurar estrategias adecuadas para incrementar las ventas.

24. INEFICACIA EN LA ENTREGA PUNTUAL DE LA CARROCERÍA

La empresa es ineficaz en la entrega de las carrocerías, de acuerdo a la programación de la producción han establecido entregar la unidad en 32 días, pero lo entregan en 42 días, ocasionando un retraso de 10 días.

RECOMENDACIÓN:**Al Gerente General:**

Establecer un plan de capacitación para los trabajadores de la empresa acerca de los estándares de calidad que se deben observar en cada proceso de fabricación.

Al Jefe de Gestión de Inventarios-Bodega y Adquisiciones

Mantener un sistema de información adecuado del control de inventarios que permita conocer el movimiento de los materiales y prever el desabastecimiento de los mismos.

25. NO DISPONE DE MEDIDAS PARA LA EVALUACIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS

La empresa se ve expuesta a diversos riesgos tanto internos como externos, como son incendios, robos, eventos naturales, los cuales son comunicados a gerencia pero no evaluados.

RECOMENDACIÓN:

Al gerente Analizar los riesgos potenciales a la que está expuesta la empresa con el fin de mitigarlos a tiempo.

26. NO DISPONE DE PERSONAL PROFESIONAL SUFICIENTE EN EL DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN

El departamento de Diseño y Producción dispone de un solo Ingeniero Mecánico, el mismo que se encarga del diseño de las carrocerías y la planificación de la producción y además distribuye a cada sección las especificaciones técnicas para la fabricación de la carrocería.

RECOMENDACIÓN: Al gerente

Contratar personal profesional para el departamento de Diseño y Producción que permita bajar la carga laboral del jefe de esta área, evitando pérdida de tiempo en la distribución de órdenes de trabajo a cada sección, retraso en la producción y por ende en la entrega de la carrocería al cliente.

27. NO DISPONE DE PARÁMETROS DE MEDICIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL

Carrocerías VARMA S.A no evalúa el impacto ambiental ocasionado por el proceso de producción.

RECOMENDACIÓN:**Al Gerente General:**

- Aplicar medidas y reglamentos que regulen la actividad productiva de la empresa.
- Establecer parámetros de medición de impacto ambiental.
Establecer procesos de mitigación para reducir el impacto ambiental.

28. INEFICIENCIA EN EL USO DE MATERIA PRIMA

En el proceso de producción no se emplea eficientemente la Materia Prima, el personal de corte solicita cantidades adicionales de materiales esto se atribuye al uso inadecuado del material, errores en el cálculo de los insumos solicitados.

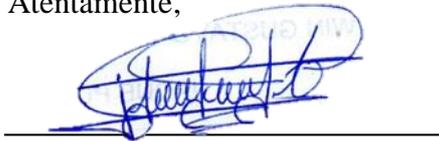
RECOMENDACIÓN:

Al Gerente de Diseño y Producción:

Realizar una evaluación de las áreas de mayor índice de desperdicios generados, para determinar las causas y proceder a erradicarlos.

En virtud de lo expresado en el cuerpo de este informe, el Gerente General conjuntamente con la Junta General de Socios, establecerán los mecanismos adecuados para poner en práctica las respectivas recomendaciones que de seguro serán de gran beneficio para la Empresa.

Atentamente,



EGR. Susana Jarrín Castro

AUDITOR

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. La Empresa industrial Carrocerías VARMA S.A., proporcionó suficiente información que permitió del desarrollo y ejecución de la Auditoría de Gestión al proceso de producción del período 2013.
2. Se comprobó la hipótesis del presente trabajo de tesis mediante la ejecución de la Auditoría de Gestión, la misma que permitió evaluar y analizar la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía del proceso de producción de la empresa industrial Carrocerías VARMA S.A.
3. Se determinó los hallazgos, mediante los programas de auditoría efectuados, cuestionarios de control interno, indicadores de gestión, que permitieron determinar las deficiencias en los procedimientos que se convierten en debilidades potenciales para la empresa.
4. El área de producción que constituye la parte medular de la empresa es donde mayor riesgo se produce en cuanto a seguridad, desperdicios de recursos, generación de reproceso, falta de control de calidad previo, continuo y posterior a la fabricación de la carrocería.
5. El informe final de auditoría contribuirá como herramienta para facilitar la toma de decisiones a la gerencia en el cumplimiento de los objetivos y metas en términos de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía logrando un mejor desempeño del personal al ejecutar las actividades operacionales de la empresa.

RECOMENDACIONES:

- 1.** Al Gerente actualizar la información en todos sus niveles lo que facilitará el desarrollo de nuevas auditorías que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.
- 2.** Evaluar y analizar a través de indicadores de gestión de forma periódica la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía de los procesos productivos de la empresa de Carrocerías VARMA S.A
- 3.** Analizar los niveles de riesgo y confianza obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios de control interno y cumplir las recomendaciones formuladas en cada componente del COSO I.
- 4.** Realizar un estudio minucioso de los procesos de producción tomando como referencia las observaciones realizadas en el diagrama de flujo, que permita a la empresa mitigar la pérdida de recursos, repetición de procesos y deficiente control de la calidad durante la fabricación de la carrocería.
- 5.** Para comunicar el Informe Final de Auditoría de Gestión, se deberá realizar una reunión con todas las personas implicadas en el examen, para de esta manera comprometerles a la consecución de las recomendaciones emitidas.

ANEXOS

Anexo N° 1. Ruc de la empresa industrial Carrocerías Varma S.A.

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890142296001
RAZON SOCIAL: VARMA S.A.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: VARGAS SALMAN LUIS SANTIAGO
CONTADOR: ROSALES MEDINA ALICIA ALEXANDRA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 25/08/1998 **FEC. CONSTITUCION:** 25/08/1998
FEC. INSCRIPCION: 17/09/1998 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 17/09/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Barrio: SECTOR LUNGUA Calle: PISACHA Número: 6/N
Referencia ubicación: ATRAS DEL COLEGIO TIRSO DE MOLINA Telefono Trabajo: 032450599 Apartado Postal: 18010500
Email: varmasa@andinanet.net Telefono Trabajo: 032854708 Telefono Trabajo: 032450496 Celular: 099004574 Fax:
032854422

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	\ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA	CERRADOS:	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CGGV030907

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560

Fecha y hora: 17/09/2012 11:26:51

Página 1 de 2

SRI.gob.ec

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890142296001
RAZON SOCIAL: VARMA S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 25/08/1998
NOMBRE COMERCIAL: VARMA S.A.		FEC. CIERRE:
		FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES
FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA CARROCERIAS
REPARACION DE CARROCERIAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Barrio: SECTOR LUNGUA Calle: PISACHA Número: S/N
Referencia: ATRAS DEL COLEGIO TIRSO DE MOLINA Telefono Trabajo: 032450599 Apartado Postal: 18010500 Email:
varmasa@andinanel.net Telefono Trabajo: 032854708 Telefono Trabajo: 032450498 Celular: 099094574 Fax: 032854422



[Handwritten signature]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CGGV030907

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1580

Fecha y hora: 17/09/2012 11:26:51

Anexo N° 2. Ubicación Geográfica de la empresa industrial Carrocerías Varma S.A.



Anexo N° 3. Características de las carrocerías

CARACTERÍSTICAS DE LOS DOS MODELOS DE CARROCERÍAS DE MAYOR DEMANDA EN EL MERCADO¹

Carrocerías Varma S.A. 2013

Chasis: Hino FG

Modelo: Intercity Premier

Capacidad: 43 Pasajeros



Carrocerías Varma S.A. 2013

Chasis: Volkswagen

Modelo: City Premier

Capacidad: 45 Pasajeros



Para la fabricación de las carrocerías se utilizan las mejores materias primas existentes en el mercado que ofrezcan:

Seguridad

La empresa siempre se ha preocupado por la seguridad del pasajero con una estructura reforzada, lo que se diferencia del resto de competidores.

Calidad

Carrocerías Varma S.A, fabrica el producto cumpliendo con las normas y estándares de calidad utilizando excelentes materiales entre ellos:

- **Materiales Galvanizados:** En plancha y bobina, en interiores y exteriores perfiles tubulares, en estructura.
- **Materiales de seguridad:** Vidrio templado de 6mm, en colores claros y gris, parabrisas micados.
- **Protección anticorrosiva:** Fondo anticorrosivo en todos y cada uno de los componentes metálicos.

Comodidad

¹ Departamento de Diseño y Producción, publicación 2013

La carrocería se ha diseñado pensando en la comodidad del pasajero, tomando en cuenta las necesidades requeridas al viajar de un lugar a otro como son: mayor espacio entre los asientos (asientos de tres puntos tipo cama), mejor acabado interior, la iluminación interna adecuada (luz lectura, luz de conductor, luz de viaje y otras que dan mejor ambientación en la misma).

Rentabilidad

Las garantías que se brinda al elaborar una nueva carrocería con estructura liviana permiten una mayor rapidez en el transporte como también menor gasto en continuas reparaciones.

Características técnicas de las carrocerías

Carrocería:

- La estructura es semicompacta resistente en perfil tubular galvanizado.
- Piso de tablero marino impermeabilizado.
- Revestimiento exterior (Techo y laterales) en bobinas de acero galvanizado, frente y respaldo en fibra de vidrio.
- Guardachoque delantero en fibra de vidrio y estructura de perfil tubular de acero negro.
- Guardachoque posterior de acero negro.

Protección anticorrosiva y pintura

- Pintado de estructura, forros exteriores e interiores anticorrosivo.
- Protección de bajos.
- Pintura de fondo en acrílico.

Puertas y bodegas

- Puertas de acero principal: pagable, abatible con accionamiento neumático
- Compuerta de bodega posterior pasante, pantográficas con amortiguadores y bloqueo.
- Compuertas de la cajuela de las baterías con amortiguadores sin bloqueo.

Cristales

- Parabrisas panorámicos templados (frontal y posterior).
- Ventanas laterales con cristales templados bronce y claros.
- Limpiaparabrisas eléctricos.
- Brazos y plumas limpiaparabrisas.

Habitáculo del chofer y pasajero

- Asiento del conductor deslizante, tejido y forrado.
- Tablero en fibra de vidrio, consola en fibra de vidrio con rotulación del destino y parasol.
- Espejos, retrovisores exteriores e interiores.
- Luz de salón en el techo (intermedio).
- Canastillas con luz de lectura individual y pasamanos.
- Iluminación incandescente con luz de penumbra integrada.
- Forrado interior en chapa de acero galvanizado recubierto de corosil.
- Protección de gradas de acero en aluminio y perfil en plástico.
- Claraboya en el techo.

Iluminación

- Iluminación estándar acorde a las normas de tránsito.
- Acceso principal iluminado con fluorescente.
- Bodegas iluminadas.

Anexo N° 4. Estados financieros de la empresa industrial Carrocerías Varma S.A. al 31 de diciembre del 2013

	BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	Código: RG - PP - 002
		Fecha de Elaboración: 22 - 12 - 2013
		Fecha de última aprobación: 31 - 12 - 2013
		Revisión: 03
Elaborado por:	Revisado por: Dpto. Contabilidad	Aprobado por: Gerencia General

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
1	ACTIVO	746,462.44
101	ACTIVO CORRIENTE	562,376.68
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	118,990.84
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	161,039.12
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	120,952.86
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	120,952.86
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	40,755.69
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	335.87
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-1,005.30
10103	INVENTARIOS	232,304.4
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	225,514.07
1010302	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	6,790.34
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	6,273.07
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	6,273.07
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	43,769.24
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	43,769.24
102	ACTIVO NO CORRIENTE	184,085.76
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	184,085.76
1020105	MUEBLES Y ENSERES	20,840.00
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	482,572.75
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	18,379.77
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	96,693.04
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	26,218.69
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-460,618.49
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0.00
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0.00
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0.00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	0.00
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0.00
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0.00
2	PASIVO	710,725.88
201	PASIVO CORRIENTE	462,652.13
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	279,545.08
2010301	LOCALES	279,545.08
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	43,742.98
2010401	LOCALES	43,742.98
20105	PROVISIONES	0.00
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	32,930.01
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	3,992.68
2010703	CON EL IEES	7,461.36
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	21,475.97
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	286.77
20109	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	48,117.29
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	58,030.00
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0.00
202	PASIVO NO CORRIENTE	248,073.75
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0.00
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0.00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	248,073.75
2020701	JUBILACIÓN PATRONAL	213,629.25
2020702	OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	34,444.50
20209	PASIVO DIFERIDO	0.00
3	PATRIMONIO NETO	35,736.56
301	CAPITAL	1,473,855.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	1,473,855.00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	200,000.00
304	RESERVAS	40,628.22
30401	RESERVA LEGAL	7,467.13
30402	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	33,161.09
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0.00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	-1,949,564.82
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-1,794,148.65
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA	-155,416.17
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	270,818.16
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	270,818.1

	ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	Código: RG - PP - 002
		Fecha de Elaboración: 22 - 12 - 2013
		Fecha de última aprobación: 31 - 12 - 2013
		Revisión: 03
Elaborado por:	Revisado por: Dpto. Contabilidad	Aprobado por: Gerencia General

41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4,384,563.91
4101	VENTA DE BIENES	4,360,682.66
4106	INTERESES	14,551.42
410602	OTROS INTERESES GENERADOS	14,551.42
4109	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	9,329.83
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	847,649.74
43	OTROS INGRESOS	20,162.20
4305	OTRAS RENTAS	20,162.20
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	3,536,914.17
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	2,974,767.83
510105	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	204,226.17
510106	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	3,002,846.07
510108	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-225,514.07
510110	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	-6,790.34
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	417,812.28
510201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	417,812.28
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	73,203.91
510301	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	73,203.91
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	71,130.15
510401	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	26,217.87
510406	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7,546.31
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	4,117.41
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	33,248.56
52	GASTOS	596,993.78
5201	GASTOS	40,425.80
520110	COMISIONES	18,330.00
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	16,453.73
520112	COMBUSTIBLES	2,166.84
520117	GASTOS DE VIAJE	3,475.23
520121	DEPRECIACIONES	0.00
520122	AMORTIZACIONES	0.00
520123	GASTO DETERIORO	0.00
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO	0.00
5202	GASTOS	547,481.02
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	112,370.88
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	16,825.72
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	23,269.21
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	11,701.43
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	10,677.88
520212	COMBUSTIBLES	2,231.47
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	59,198.29
520215	TRANSPORTE	2,829.55
520216	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	8,544.31
520217	GASTOS DE VIAJE	4,389.84
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	19,118.79
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	20,271.03
520221	DEPRECIACIONES	20,492.29
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	20,492.29
520222	AMORTIZACIONES	0.00
520223	GASTO DETERIORO	543.78
52022305	CUENTAS POR COBRAR	543.78
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO	0.00
520228	OTROS GASTOS	235,016.55
5203	GASTOS FINANCIEROS	7,805.34
520301	INTERESES	7,805.34
5204	OTROS GASTOS	1,281.62
520402	OTROS	1,281.62
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	270,818.16
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	270,818.16
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	270,818.16
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	0.00
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	0.00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL	0.00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	270,818.16
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0.00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	270,818.16
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0.00
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0.00
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	0.00

Anexo N° 5. Recorrido de la planta de producción de la Empresa Industrial Carrocerías Varma S.A.

VARMA S.A.
RECORRIDO DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN



BIBLIOGRAFÍA:

- Alvin A. Arens, Randal J. Elder Y Mark S. Beasley. (2008), *Auditoría Un Enfoque Integral*, México, Editorial Pearson.
- Amador Sotomayor, Alfonso (2008), *Auditoría administrativa: proceso y aplicación*, México: McGraw-Hill
- Blanco Luna, Yanel, (2012), *Auditoría Integral Normas Y Procedimientos*, Colombia, Editorial Ecoe Ediciones.
- Bohlander, George W. (2008), *Administración de recursos humanos*, México, D. F. International Thomson.
- David R. Anderson, Dennis J. Sweeney, *Estadística para la Administración y Economía*, México, Editorial Pearson Educación.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. (2007), *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio México* : Pearson/Educación.
- Galindo Martin Miguel Angel, (2008), *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*, Madrid (España), Editorial del Economista.
- HINO MOTORS. *Manual para el Montaje de Carrocerías* Ltd.
- K. H. Spencer Pickett (2007), *Manual Básico De Auditoría De Gestión*, Barcelona (España) , Editorial Gestión 2000.
- Moreno Olvera Lilia, (2007), *Auditoría I*, México, Editor Thomson.
- Nahmias, S., Castellanos, A. T., Murrieta, J. E. M., Hernández, F. G., Nudiug, B., Juaárez, R. A., & Milanés, J. Y. (2007), *Análisis de la producción y las operaciones* (Vol. 57). McGraw-Hill Interamericana.
- Peña G. Alberto. (2008), *Auditoría Un Enfoque Práctico*, Madrid, España, Editorial Paraninfo.

- Pérez S. Pedro M. (2007), *Auditoría y Control Interno*, México, Editorial Pearson.
- Richard L. Daft. (2010), *Introducción A La Administración*, Madrid (España), Ediciones Paraninfo S.A.
- Rodríguez Y Hernández S (2008), *Introducción A La Administración*, México, Editorial Mexicana.
- Whittington, O. Ray Y Pany, Kart (2006), *Auditoría Un Enfoque Integral*, Editorial Mc Graw- Hill, Colombia.

WEB GRAFÍA

- https://www5.uva.es/guia_docente/uploads/2012/430/52300/1/Documento.pdf
- <http://calidadgestion.wordpress.com/2012/12/11/indicadores-de-gestion-ambiental/>
- <http://suia.ambiente.gob.ec/ambienteseam/indicadoresAmbientales.seam>
- http://web.ambiente.gob.ec/sites/default/files/users/jloartefls/Cajas_Indicadores%20%20G%20Amb.pdf