



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA HOSTERÍA DURÁN S.A”

**TESIS DE GRADUACIÓN PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTORES:

MARIA PAZ SOTO

MARTHA ZUMBA

DIRECTOR:

Econ. CPA. TEODORO CUBERO A, MBA.

CUENCA - ECUADOR

2010

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a N....., por haberme apoyado con sus sabios consejos, a mis padres por ser mis pilares fundamentales y por darme su apoyo incondicional en cada meta trazada, ayudándome a crecer como persona; y, especialmente, a Dios que es mi creador y sustentador.

Martha Zumba G.

A mi esposo Fabián por su paciencia y apoyo, y a ti Joaquín en tu pequeña comprensión que se vuelve inmensa con tu amor.

María Paz Soto T.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Balnearios Durán S.A. por permitirnos llevar a cabo la presente investigación, y a todas las personas que han contribuido de una u otra forma en la realización de nuestro trabajo. Agradecemos, también, al Econ. Teodoro Cubero por habernos dado su apoyo, confianza y, sobre todo, por compartir sus conocimientos.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE DE CONTENIDOS.....	iv
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS.....	vii
INDICE DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 Capítulo I: Balnearios Durán S.A.	 2
1.1. Introducción.....	2
1.2. Antecedentes Históricos del Balneario Durán S.A.....	3
1.3. Actividad Económica de la Organización.....	6
1.3.1. Misión.....	6
1.3.2. Visión.....	6
1.3.3. Objetivos.....	7
1.3.4. Análisis FODA “Balnearios Durán S.A.”.....	8
1.3.5. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Potter.....	9
1.4. Planificación Estratégica.....	11
1.5. Estructura Organizacional y Funcional.....	12
1.6. Análisis de la Estructura Económica y Financiera.....	13
1.6.1. Estados Financieros del año 2009.....	13
1.6.2. Principales Índices Financieros.....	15
 Capítulo II: Herramientas de la Auditoría de Gestión	 17
2.1. Introducción.....	17
2.2. Auditoría de Gestión.....	18
2.2.1. Definición y Alcance.....	18
2.2.2. Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión.....	19
2.2.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	22
2.2.4. Comparación de la Auditoría de Gestión con la Auditoría Financiera.....	23
2.3. Control.....	24

2.3.1.	Control de Gestión.....	24
2.3.2.	Indicadores de Gestión.....	24
2.3.3.	Control Interno: Control de Recursos y Riesgos-Ecuador (CORRE).....	26
2.3.4.	Riesgos de Auditoría.....	32
2.3.5.	Programa de Auditoría.....	37
2.3.6.	Pruebas de Auditoría.....	40
2.3.7.	Técnicas de Auditoría.....	41
2.3.8.	Papeles de Trabajo.....	43
2.3.9.	Hallazgos de Auditoría.....	45
2.3.10.	Normas de Auditoría.....	46
2.3.11.	Fases de la Auditoría de Gestión.....	47
Capítulo III:	Aplicación de las fases de la Auditoría de Gestión.....	52
3.1.	Introducción.....	52
3.2.	Fase I: Conocimiento Preliminar.....	53
3.2.1.	Información de la Entidad.....	60
3.2.2.	Estructura Organizacional y Funcional.....	62
3.2.3.	Análisis de las cinco fuerzas de Michael Potter.....	63
3.2.4.	Análisis FODA de “Balnearios Durán S.A.”.....	64
3.2.5.	Indicadores de Gestión.....	65
3.2.6.	Cuestionario de Evaluación del Control Interno COSO-ERM-CORRE.....	68
3.2.7.	Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno.....	86
3.2.8.	Matriz de Calificación de factores Internos y Externos.....	95
3.2.9.	Evaluación del cumplimiento de recomendaciones del informe 2009.....	99
3.2.10.	Enfoque de la Auditoría: Componentes y Subcomponentes.....	99
3.3.	Fase II: Planificación de la Auditoría.....	100
3.3.1.	Evaluación del Control Interno por Subcomponente.....	102
3.3.2.	Matriz de calificación y Evaluación crítica por Subcomponente.....	109
3.3.3.	Memorando de Planificación.....	115
3.3.4.	Programa de trabajo por cada Subcomponente.....	125
3.4.	Fase III: Ejecución.....	131
3.4.1.	Programa de Trabajo del Subcomponente de RRHH y Orgánico.....	131
3.4.2.	Papeles de Trabajo del Subcomponente de RRHH y Orgánico.....	133
3.4.3.	Hojas de Hallazgos del Subcomponente de RRHH y Orgánico.....	145
3.4.4.	Programa de Trabajo del Subcomponente Bodega y Cocina.....	148

3.4.5. Papeles de Trabajo del Subcomponente de Bodega y Cocina.....	150
3.4.6. Hojas de Hallazgos del Subcomponente de Bodega y Cocina.....	161
3.4.7. Programa de Trabajo del Subcomponente de Balneario Riñón.....	163
3.4.8. Papeles de Trabajo del Subcomponente de Balneario Riñón	165
3.4.9. Hojas de Hallazgos del Subcomponente de Balneario Riñón.....	172
3.4.10. Estructura del Informe.....	173
3.5. Fase IV: Comunicación de Resultados.....	175
3.6. Fase V: Seguimiento y Monitoreo.....	199
3.6.1. Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones.....	199
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones.....	205
4.1. Conclusiones.....	205
4.2. Recomendaciones.....	206
4.3. Bibliografía.....	208

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

CUADROS

Cuadro 1.1: Análisis FODA de Balnearios Durán S.A.....	8
Cuadro 1.2: Planificación Estratégica.....	11
Cuadro 1.3: Estructura Organizacional y Funcional.....	12
Cuadro 1.4: Estado de Resultados del 2009.....	13
Cuadro 1.5: Balance General de 2009.....	14
Cuadro 2.1: Comparación de la Auditoría de Gestión con la Auditoría Financiera.....	21
Cuadro 2.2: Matriz de Identificación de riesgos.....	34
Cuadro 2.3: Matriz de calificación de la frecuencia.....	34
Cuadro 2.4: Matriz de calificación de impacto1.....	35
Cuadro 2.5: Matriz de evaluación de riesgos.....	35
Cuadro 2.6: Matriz de calificación de impacto2.....	36
Cuadro 2.7: Matriz de respuesta a los riesgos.....	36
Cuadro 2.8: Formulario del programa de Auditoría.....	39
Cuadro 2.9: Técnicas de Auditoría.....	41
Cuadro 2.10: Reglas para la preparación de los papeles de trabajo.....	44
Cuadro 2.11: Flujo del proceso de Auditoría de Gestión	48
Cuadro 3.1: Accionistas del Balneario Durán S.A.....	56
Cuadro 3.2: Estructura Organizacional y Funcional.....	62
Cuadro 3.3: Análisis FODA del Balneario Durán S.A.....	64
Cuadro 3.4: Matriz de calificación de los factores internos.....	95
Cuadro 3.5: Evaluación de las áreas críticas de los factores internos.....	96
Cuadro 3.6: Matriz de calificación de los factores externos.....	97
Cuadro 3.7: Evaluación de las áreas críticas de los factores externos.....	98
Cuadro 3.8: Matriz de calificación del subcomponente RRHH y O. Funcional.....	109
Cuadro 3.9: Evaluación de las áreas críticas de subcomponente RRHH. y O	110
Cuadro 3.10: Matriz de calificación del subcomponente Bodega y Cocina.....	111
Cuadro 3.11 Evaluación de las áreas críticas de subcomponente Bodega y Cocina.....	112
Cuadro 3.12: Matriz de calificación del subcomponente B. Riñón.....	113
Cuadro 3.13: Evaluación de las áreas críticas de subcomponente B. Riñón.....	114

GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Historia de Balnearios Durán S.A.....	5
Gráfico 2.1: Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión.....	21
Gráfico 2.2: Componentes del CORRE.....	28
Gráfico 2.3: Factores de cada componente del CORRE.....	29
Gráfico 2.4: Atributos de los Hallazgos de Auditoría.....	45
Gráfico 3.1: Análisis de las cinco fuerzas de Michael Potter.....	63

FOTOGRAFÍA

Fotografía 3.1: Foto de la Representante legal del Balneario.....	142
Fotografía 3.2: Foto de las instalaciones del Balneario.....	142
Fotografía 3.3: Foto de la Gerente y Jefe de Sistemas del Balneario.....	143
Fotografía 3.4: Foto de los espacios de la Hostería.....	143
Fotografía 3.5: Foto de las habitaciones.....	144
Fotografía 3.6: Foto del área de hospedaje.....	144
Fotografía 3.7: Foto del inventario de bodega.....	157
Fotografía 3.8: Foto del espacio físico de bodega.....	157
Fotografía 3.9: Foto del restaurante de la Hostería.....	158
Fotografía 3.10: Foto del lugar de cocina.....	158
Fotografía 3.11: Foto de la vertiente del agua termal del Balneario.....	169
Fotografía 3.12: Foto del Balneario Riñón.....	169

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de quejas realizadas por la Hostería a sus huéspedes.....	210
Anexo 2: Carta de recomendaciones hecha por los huéspedes.....	211
Anexo 3: Reporte de habitaciones de mayo de 2010.....	212
Anexo 4: Nota de pedido para solicitar inventario a bodega.....	213
Anexo 5: Nota de entrega de productos a bodega.....	214
Anexo 6: Encuesta del servicio del Balneario Riñón.....	215
Anexo 7: Resultado de la encuesta.....	216

RESUMEN

El presente trabajo de tesis contiene el desarrollo de una Auditoría de Gestión aplicado a Balnearios Duran S.A. por el período comprendido entre el 01 de enero de 2009 y el 31 de diciembre de 2009. El proceso de la Auditoría ha observado la metodología y los lineamientos de la profesión de los contadores y auditores así como las Normas de Auditoría Generalmente Aplicables a nuestro objeto de investigación.

La evaluación administrativa a Balnearios Duran S. A. consideró las cinco fases del proceso de la Auditoría de Gestión que comprende el Conocimiento Preliminar, la Planificación de la Auditoría, la Ejecución de los Programas de cada componente y subcomponente definido, la Comunicación de Resultados del Trabajo, y el Diseño para la Implantación de las Recomendaciones constantes en el Informe de Auditoría, que posibilitarán el mejoramiento eficiente y económico en la utilización de los recursos y en el logro de los objetivos del Balneario.

ABSTRACT

This Project develops a management audit applied to Balnearios Duran S.A. during the period January 1st 2009 to December 31st 2009. The audit process has used the methodology and guidelines of professional accountants and auditors as well as the Audit Norms Generally Applicable to our object of this investigation.

The administrative evaluation of Balnearios Duran considered the five stages of the management audit process which consists of: preliminary knowledge, audit plan, the execution of each defined component and subcomponent program, communication of the results, and the design for the implementation of the recommendations that are in the audit report, which will make possible the efficient and economic improvement of the company's use of resources and achievement of its objectives.



A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters and a large loop.

INTRODUCCIÓN

La organización, hoy en día, está conceptualizada como un conjunto de procesos y sistemas donde todos sus componentes, humanos y materiales, deben estar apropiadamente acoplados para su correcto desenvolvimiento y el logro de los objetivos, operativos o estratégicos, planteados por la dirección. Por lo tanto, la búsqueda del desarrollo y mejoramiento de una empresa obliga a la dirección a: planificar, organizar, dirigir y controlar -a corto, mediano y largo plazo-, asegurando así, la supervivencia de la empresa en un contexto globalizado y de crecimiento constante.

Para lograr el desarrollo y mejoramiento organizacional es primordial determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las acciones practicadas por una entidad. En nuestro caso, la Auditoría de Gestión es un icono trascendental para evaluar el desempeño de las actividades ejecutadas en relación con los objetivos propuestos. La evaluación considerará la detección de problemas y la identificación de oportunidades, que se podrán realizar a través de las recomendaciones que el auditor puede proponer a la dirección.

Nuestro trabajo de investigación consta de cuatro capítulos. En el primer capítulo estudiamos el conocimiento del Balneario, en el que procedemos a sacar información de sus antecedentes históricos, sus principales actividades, su estructura organizacional y económica. En el segundo capítulo estudiamos las herramientas de la Auditoría de Gestión, en el que se resaltan los fundamentos teóricos en los cuales nos basamos para la presente investigación. En el tercer capítulo desarrollamos las cinco fases de la Auditoría de Gestión por medio de la aplicación práctica. En el cuarto capítulo, finalizamos el trabajo haciendo las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Por consiguiente, hemos decidido desarrollar la Auditoría de Gestión a Balnearios Durán S.A, con el propósito de que, con nuestra investigación, ayudaremos a optimizar las acciones y decisiones de la dirección y que, al mismo tiempo, esta constituya una herramienta de apoyo para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

CAPÍTULO I

1. BALNEARIOS DURÁN S.A

1.1. Introducción

En este primer capítulo realizamos el conocimiento de la entidad sujeta a estudio, sus antecedentes históricos, su constitución, los principales motivos que condujeron a la conformación de esta entidad, sus inicios y sus cambios más significativos.

Además, se presenta las principales actividades de la entidad, tales como: la misión, la visión, los objetivos principales, el análisis FODA, sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta con su entorno, al igual que un análisis de las cinco fuerzas de Michael Potter.

También, se revisa la planificación estratégica de la Hostería para determinar si los objetivos trazados por el Balneario se han venido desarrollando de conformidad con los planes propuestos.

De igual forma, se estudia la estructura organizacional y funcional para determinar, por medio de la misma, el nivel jerárquico de la misma, ya que éste juega un papel importante a la hora de delegar y asignar funciones, así como para determinar responsabilidades para el cumplimiento de las metas.

Finalmente, se aborda la estructura económica y financiera del Balneario para comprobar su rentabilidad, su liquidez y solvencia, y los bienes con los que cuenta la entidad y sus obligaciones con terceros.

1.2. Antecedentes Históricos del Balneario Durán S.A.

En el año de 1926, el Sr. Ricardo Durán Brito adquiere el predio denominado “Hervidero”.

En el mes de febrero de 1927, se inician los trámites pertinentes para el aprovechamiento turístico y comercial de las aguas termales. Para esto, se efectúa la denuncia respectiva de las aguas ante el alcalde cantonal; esta autoridad la acepta y ordena la respectiva publicación por 15 días en el periódico “Alianza Obrera”, dentro del mismo mes.

Entre mayo de 1927 y agosto de 1929, el Sr. Ricardo Durán Brito adquiere por compra y/o transacción los derechos totales de las aguas termales existentes en el predio principal de su propietario, destinándolo a la construcción de un balneario.

Una vez superados todos los trámites legales, se inicia la construcción de un “Baño reservado, al que acudían los primeros clientes a pie o a caballo en busca de la ansiada salud o descanso”, algunos se hospedaban en la casa de habitación de don Ricardo Durán para “tomar un novenario de baños de salud”; luego se inicio la construcción de una piscina que lo convirtió en el más impactante lugar turístico de la época, iniciándose de esta manera la explotación de las aguas termales con fines medicinales y recreativos.

Desde la década de los años treinta, esta Empresa obtiene cada vez mayor reconocimiento de parte de la ciudadanía, sus autoridades y los turistas que visitan la ciudad de Cuenca que valoran, en su debida magnitud, las propiedades curativas y relajantes de las aguas termales. Baños va tomando presencia dentro de la región como punto obligado de turismo para propios y extraños, y como sitio de descanso para los viajeros, comerciantes y propietarios de haciendas que iban a la Costa por las alturas de Minas y Soldados.

En marzo de 1969, los herederos de Don Ricardo Durán Brito y Doña Matilde Alemán, para ponerse societariamente a tono con la época, deciden convertir a la empresa en una Compañía Limitada.

Gracias al aporte de los accionistas y al incentivo de una demanda cada vez mayor, en el año de 1967, a poca distancia del balneario principal, entra en funcionamiento el balneario “El Riñón”.

Posteriormente, al ser el balneario un punto de convergencia de turistas tanto nacionales como extranjeros “Balnearios Durán S.A.” expende su actividad hacia la hotelería y afronta un nuevo reto con la construcción de una Hostería de primer orden, que se inaugura en septiembre de 1983.

En el año de 1992, para atender la demanda empresarial y social de Cuenca, se inaugura el área de recepciones con dos elegantes salones.

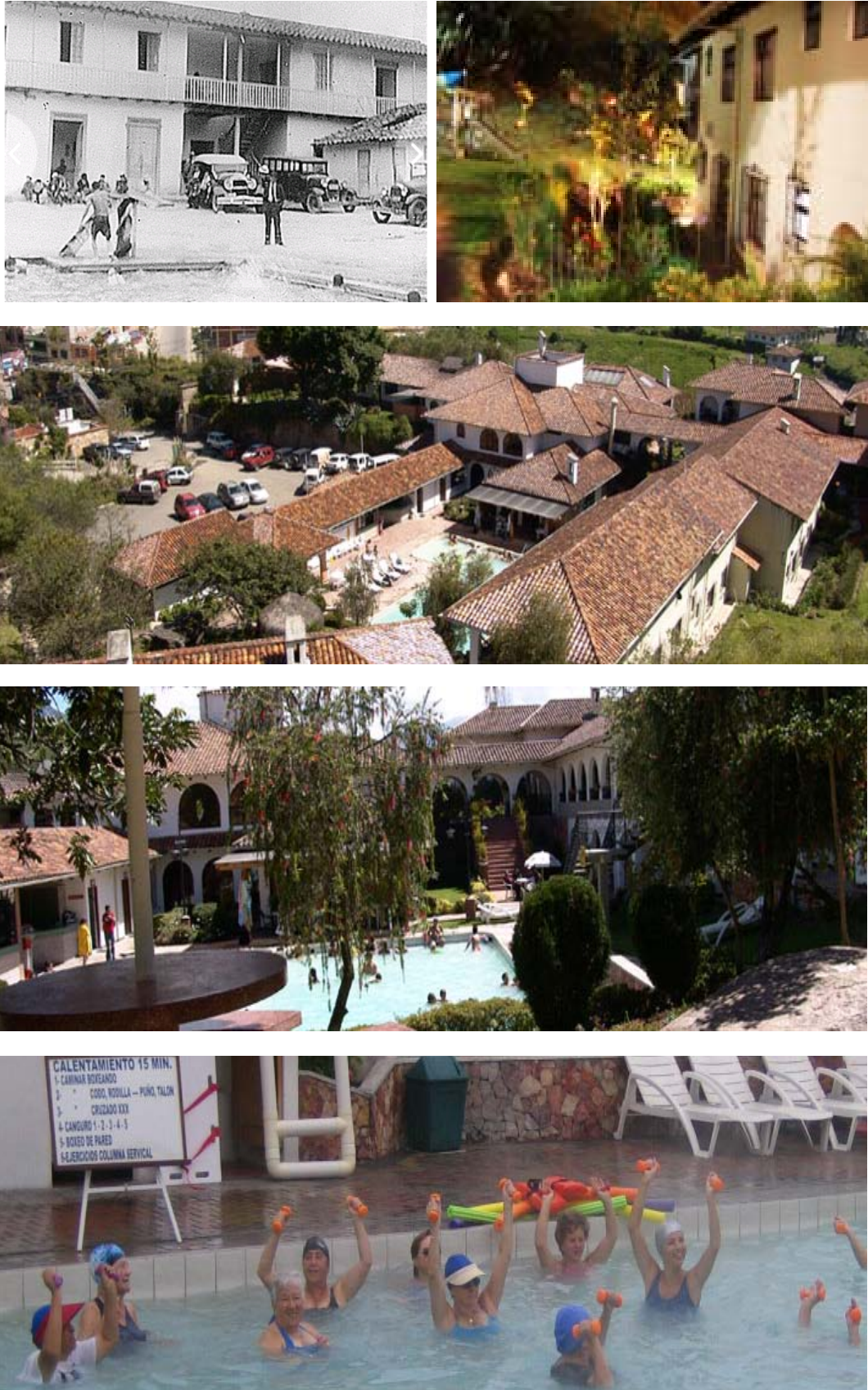
En abril del año de 1994, por decisión de la Junta General de Socios la Compañía se transforma en Sociedad Anónima, adquiriendo un reto aún mayor ante la comunidad.

Actualmente, luego de la última expansión en el área de la “Hostería” realizada en el año 2003, la Empresa cuenta con un nuevo bloque de habitaciones, con el que se totalizan 36. En los últimos dos años se han efectuado remodelaciones considerables en todas las áreas de servicios.

“Balnearios Durán S.A.” mantiene un plantel de 65 empleados permanentes procedentes en un 90% de la Parroquia Baños, y, además, da trabajo a un considerable número de empleados ocasionales.

Es una compañía que, orgullosamente, ha brindado salud y recreación a los cuencanos por más de 75 años y se ha constituido en un referente del desarrollo turístico de la zona.

Gráfico 1.1





Fuente: (www.hosteriaduran.com)

1.3. Actividad Económica de la Organización

1.3.1. Misión

Balnearios Durán S.A. es una empresa dedicada a brindar servicios de hotelería de lujo en la hermosa ciudad de Cuenca, “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, los que se complementan con inigualables aguas termales y una bien cotizada gastronomía.

1.3.2. Visión

“Ser reconocidos como la tradicional Hostería Cuencana, proveedora de servicios de calidad, altamente competitiva y preparada para brindar a sus clientes vivencias satisfactorias e inolvidables, en base a sus más de 75 años de experiencia y servicio”.

1.3.3. Objetivos

Objetivo General

Brindar servicios de hotelería de lujo con una gastronomía distinguida, dentro de un exuberante paisaje natural, con el propósito de entregar nuestros mejores servicios y atención al cliente, y de esta forma encontrar “Salud, Descanso y Confort en un solo lugar”.

Objetivos Específicos

- ◆ Garantizar que todos los clientes que vienen a nuestra Hostería, reciban servicios de calidad sin prejuicio alguno.
- ◆ Ofrecer servicios de distracción a costos razonables.
- ◆ Fortalecer las bases de la Compañía en el aspecto técnico - económico con el apoyo de los socios ya que es una empresa familiar.
- ◆ Utilizar los recursos disponibles dentro de la Hostería de manera responsable y profesional, para alcanzar la eficiencia y eficacia.
- ◆ Apoyar y ayudar a una parte de la sociedad más abandonada como son: niños de la calle, reclusas, asilos, entre otros.

1.3.4. Análisis F.O.D.A de “Balnearios Duran S.A.”

Cuadro 1.1

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
♦ Ubicación estratégica, con infraestructura adecuada e instalaciones dentro de un impactante paisaje natural. ♦ Disponer de aguas termales naturales. ♦ Buen ambiente laboral, en donde los empleados cuentan con todos los beneficios y respaldos de los accionistas. ♦ Empresa con prestigio gracias a sus 75 años de experiencia en el mercado. ♦ Estar en constante innovación gracias al apoyo de los socios ya que es una empresa familiar. ♦ Empresa legal y jurídicamente estructurada que cumple con todas sus obligaciones fiscales.	♦ La estructura Orgánica Funcional no se encuentra bien definida. ♦ Algunos departamentos no cuentan con objetivos bien establecidos. ♦ Ausencia del Departamento de Recursos Humanos. ♦ No existe políticas definidas para la selección, clasificación y valoración de puestos. ♦ La cantidad de agua no es suficiente para abastecer a nuevas piscinas.	♦ Desarrollar y complementar los servicios que ofrece la Hostería, a través de la riqueza medicinal de las aguas termales (Medicina Alternativa). ♦ Firmar convenios con empresas privadas para la prestación de los servicios. ♦ Capacidad para ampliación de la infraestructura, lo que permitirá brindar mejores servicios. ♦ Autoridades de la Parroquia Baños ponen más énfasis en el turismo.	♦ Crecimiento descontrolado de la oferta de hospedaje (competencia desleal). ♦ Incertidumbre existente en el sector termal por la ley de recursos hídricos cuyo tratamiento se ha dilatado. ♦ La pretendida afección a parte de las instalaciones de la empresa que imposibilitarían su funcionamiento (como es el desprendimiento de la peña en las instalaciones, escasez de agua termal).

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

1.3.5. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Potter

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

- ◆ Prestigio en cuanto a la calidad de servicios.
- ◆ Existencia de diferenciación en cuanto al costo del servicio.
- ◆ Contar con aguas termales naturales.
- ◆ Hosterías que ofrecen servicios a bajos costos.
- ◆ Demanda fuerte.
- ◆ Mayor inversión financiera.

NUEVOS COMPETIDORES.

- ◆ Capacidad de inversión alta para incursionar en el mercado.
- ◆ Altamente reconocidos en cuanto a la calidad de servicios.
- ◆ Demanda de servicios de hosterías en crecimiento.
- ◆ Diferenciación por el costo.
- ◆ Existe barreras legales en cuanto al apropiamiento del agua.

PODER DE NEGOCIACIÓN – COMPRADORES

- ◆ Existe diferenciación del producto.
- ◆ Carencia del poder de negociación por costos altos.
- ◆ Compradores fragmentados.
- ◆ Poder de negociación de los compradores si poseen información.

PODER DE NEGOCIACIÓN - PROVEEDORES

- ♦ Proveedores Fragmentados en servicios de Hosterías.
- ♦ No existe poder de negociación por ser suministros que se pueden obtener fácilmente.
- ♦ Bajos costos por cambio de proveedor, por lo tanto no se pierde poder de negociación.
- ♦ No hay amenaza de integración.

INGRESO DE SUSTITUTOS

- ♦ Hoteles.
- ♦ Salones de recepciones.
- ♦ Canchas deportivas sintéticas.

Las fuerzas complementarias que potencian a la empresa.

- ♦ Facilitar el servicio de transporte a los turistas para que, de esta forma, se sientan satisfechos.
- ♦ Ofrecer a los clientes la medicina alternativa gracias al aprovechamiento del barro que queda como sedimento de las aguas termales.
- ♦ Disponer de local para recepciones, el mismo que cuenta con servicio de bufet, decoración y mucho más para sus fiestas.
- ♦ Contar con varias canchas deportivas, las mismas que son un complemento para la visita de sus clientes.

1.4. Planificación Estratégica

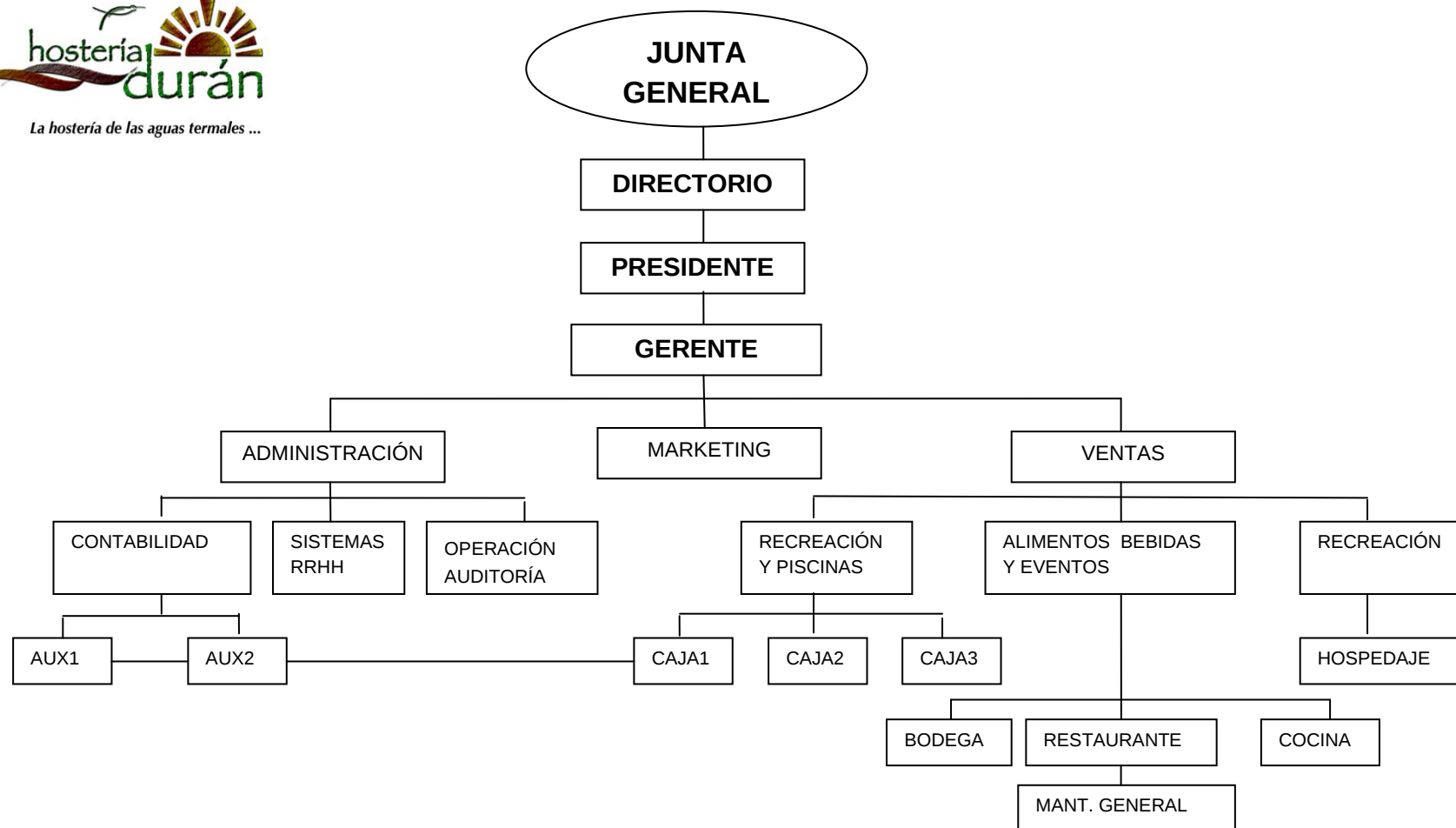
Cuadro 1.2

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	MISIÓN		VISIÓN	
	Brindar servicios de Hotelería de lujo, los que se complementan con unas inigualables aguas termales y una cotizada gastronomía.		Ser reconocidos como la tradicional Hostería cuencana, proveedora de servicios de calidad, altamente competitiva y preparada para brindar a sus clientes vivencias satisfactorias e inolvidables.	
	ESTRATÉGIAS			
	Mejorar la imagen de la Hostería.	Creación de nuevos servicios y productos.	Mayor eficiencia y eficacia.	Desarrollo Empresarial.
PLAN A LARGO PLAZO (OBJETIVOS A LARGO PLAZO)	ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS (3-5 años)			
	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	MARKETING	
	Creación de la imagen corporativa del Riñón.	Incrementar la cartera de clientes.	Fomentar la imagen de marca.	
PLAN A CORTO PLAZO (PLANES DE ACCIÓN TÁCTICO)	ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS (1 año)			
	ADMINISTRACION	VENTAS	MARKETING	
	✓ Lograr un mayor control en todos los puntos de venta de la hostería. ✓ Realizar auditoría externa. ✓ Capacitación al personal en atención al cliente.	✓ Incrementar la cifra de ventas en un 10% anual.	✓ Impulsar ventas inmediatas. ✓ Ofrecer paquetes atractivos.	

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

1.5. Estructura Organizacional y Funcional

Cuadro 1.3



Fuente: (www.hosteriaduran.com)

1.6. Análisis de la Estructura Económica y Financiera

1.6.1. Estados Financieros del año 2009

Cuadro 1.4

ESTADOS DE RESULTADOS				
DEL 1º ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009				
4	INGRESOS			1.547.563,68
41	INGRESOS OPERACIONALES			1.534.215,24
4101	VENTAS BALNEARIOS			771.447,35
4102	VENTAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			497.301,56
4103	VENTAS DE HOSPEDAJE Y RECREACIONES			265.466,33
42	INGRESOS NO OPERACIONALES			13.348,44
4201	OTROS INGRESOS			13.348,44
5	COSTOS			(283.360,25)
51	COSTOS OPERACIONALES			(280.602,83)
5101	COSTO BALNEARIOS			(55.619,40)
5102	COSTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			(196.559,91)
5103	COSTO DE HOSPEDAJE Y RECREACIONES			(28.423,52)
52	COSTOS NO OPERACIONALES			(2.757,42)
5201	GASTOS FINANCIEROS			(2.757,42)
6	COSTOS DIRECTOS			(507.311,40)
61	BALNEARIOS			(194.421,09)
6101	SUELDOS YCOMPLEMENTOS DIRECTOS			(87.672,84)
6102	GASTOS GENERALES DE EXPLOTACION			(106.748,25)
62	RESTAURANTE			(168.095,96)
6201	SUELDOS YCOMPLEMENTOS DIRECTOS			(107.467,61)
6202	GASTOS GENERALES DE EXPLOTACION			(60.628,35)
63	HOSPEDAJE Y RECREACION			(78.432,20)
6301	SUELDOS YCOMPLEMENTOS DIRECTOS			(24.377,15)
6302	GASTOS GENERALES DE EXPLOTACION			(54.055,05)
64	SERVICIOS GENERALES			(66.362,15)
6401	SUELDOS YCOMPLEMENTOS DIRECTOS			(46.075,79)
6402	GASTOS GENERALES DE EXPLOTACION			(20.286,36)
7	GASTOS OPERACIONALES			(244.534,01)
71	GASTOS DE VENTA			(116.738,34)
7101	SUELDOS YCOMPLEMENTOS DIRECTOS			(51.181,01)
7102	GASTOS GENERALES DE VENTAS			(65.557,33)
72	GASTOS DE ADMINISTRACION			(127.795,67)
7201	SUELDOS YCOMPLEMENTOS DIRECTOS			(62.103,10)
7202	GASTOS GENERALES DEADMINISTRACION			(65.692,57)
	UTILIDAD DEL EJERCICIO			512.357,93

Fuente: (Archivos Hostería Durán)

BALNEARIOS DURAN SA.		
BALANCE GENERAL		
DEL 1º ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009		
1	ACTIVOS	1.214.781,00
11	DISPONIBLE	532.563,64
1101	CAJA	3.100,00
1102	BANCOS	48.046,21
1103	INVERSIONES TEMPORALES	481.417,43
12	EXIGIBLE	65.987,39
1201	DOCUMENTOS POR COBRAR	1.100,00
1202	CLIENTES	39.041,92
1204	TARJETAS DE CREDITO	5.391,06
1206	DEUDORES VARIOS	468,85
1207	DEUDAS ANTICIPOS EMPLEADOS	2.885,56
1208	ANTICIPO A PROVEEDORES	17.100,00
13	REALIZABLE	35.574,74
1301	INVENTARIOS	35.574,74
14	PAGOS ANTICIPADOS	47.530,18
1401	SEGUROS ANTICIPADOS	4.154,84
1402	IMPUESTOS ANTICIPADOS	43.375,34
15	FIJO	532.223,05
1501	TERRENO	12.073,67
1502	EDIFICIOS	440.707,75
1503	INSTALACIONES	9.294,97
1504	EQUIPOS	25.280,31
1506	MUEBLES Y ENSERES	34.668,14
1507	HERRAMIENTAS	123,10
1508	VEHICULOS	3,75
1509	EQUIPO DE COMPUTACION	7.229,96
152	OTROS ACTIVOS FIJOS	2.841,40
17	INMOVILIZADO EN CURSO	902,00
1703	OTROS CARGOS DIFERIDOS	902,00
2	PASIVO	(197.376,29)
21	OPERACIONAL	(14.140,62)
2103	PROVEEDORES	(3.332,52)
2104	RETENCIONES AL PERSONAL	(83,00)
2106	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	(8.285,97)
2107	ANTICIPO CLIENTES	(2.439,13)
22	IMPUESTOS Y CONTRIB. X PAGAR	(14.358,97)
2201	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	(15.818,43)
2203	IMPUESTO RETENIDO EN LA FUENTE & IVA	(4.143,58)
2205	IMPUESTO PAGADO A PROVEEDORES	5.603,04
23	PARTICIPACIONES	(13.301,42)
2304	SERVICIOS	(13.301,42)
25	PROVISIONES	(155.575,28)
2501	PROVISION PRESTACIONES SOCIALES	(152.428,08)
2503	OTRAS PROVISIONES	(3.147,20)
3	PATRIMONIO	(1.017.404,71)
31	CAPITAL Y RESERVAS	(480.016,50)
3101	CAPITAL SOCIAL	(320.011,00)
3102	RESERVAS	(160.005,50)
33	RESULTADOS	(537.388,21)
3301	UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR	(25.030,28)
3302	UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIO ACTUAL	(512.357,93)

Fuente: (Archivos Hostería Durán)

1.6.2. Principales Índices Financieros

♦ Solvencia Técnica o liquidez

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{682.557,95}{53.676,17} = 12,72$$

♦ Prueba Acida

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{682.557,95 - 35.574,74}{53.676,17} = 12,05$$

♦ Liquidez Inmediata

$$\frac{\text{Activo Disponible} + \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{532.563,64 + 35.574,74}{53.676,17} = 10,58$$

♦ Rotación Activo Total

$$\frac{\text{Venta Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{1.534.215,24}{1.214.781,00} = 1,26$$

♦ Rotación de Inventario

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario}} = \frac{1.534.215,24}{35.574,74} = 1$$

♦ Margen de Utilidad Neta sobre Ventas

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{326.628,18}{1.534.215,24} = 21,29\%$$

♦ Razón de Endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{197.376,29}{1.214.781,00} = 0,16$$

♦ **Dupont**

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} * \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} =$$





Rentabilidad Actividad Apalancamiento

$$\frac{326.628,18}{1.534.215,24} * \frac{1.534.215,24}{1.214.781,00} * \frac{1.214.781,00}{1.017.404,71} =$$

$$21,29\% * 126,30\% * 119,40\% = \mathbf{32,10\%}$$

♦ **ROE (Retorno sobre el Capital Propio)**

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}} = \frac{326.628,18}{1.017.404,71} = \mathbf{32,10\%}$$

Como se puede apreciar en los resultados, la Compañía tiene una estructura financiera solida. Las ventas totales del año 2009 alcanzaron a \$ 1.534.215,24, de las cuales las mayores ventas con 50,28% corresponden a “Balnearios”, el 32,41% a “Alimentos y Bebidas” y el 17,30% a “Hospedaje y Recreaciones”. En relación al periodo 2008 las ventas totales aumentaron en \$ 60.456,05 que representan el 4,10%. La utilidad del ejercicio, crece en un 18,5% en relación al año 2008.

CAPÍTULO II

2. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. Introducción

En el presente capítulo realizamos un estudio sobre los principales conceptos y herramientas de la Auditoría, los aspectos más significativos en los que se basa la Auditoría de Gestión y la parte metodológica fundamental que permite el correcto conocimiento y desarrollo de la Auditoría.

El objetivo de este capítulo es resaltar los fundamentos teóricos que sustentan una Auditoría de Gestión, se analiza la definición y alcance, enfoque integral, objetivos y diagrama de flujo de la Auditoría de Gestión, además, se compara la auditoría financiera; destacando las diferencias más relevantes de cada una de estas con respecto a la de gestión.

Dentro de este capítulo se desarrolla todo lo relacionado al Control dentro de una Auditoría de Gestión, definición de Control de Gestión, así como Indicadores de Gestión, que permiten medir el desempeño de la entidad la misma que podrá indicar algunas desviaciones. Luego, se expone un breve resumen de los ocho componentes del Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE). Además, se lleva a cabo un análisis de los riesgos, programas, pruebas y técnicas de auditoría, así como los papeles de trabajo y hallazgos de auditoría.

Se da un breve estudio de las normas que rigen a los auditores, las mismas que sirven de base para cualquier Auditoría de Gestión que se lleve a cabo.

Por último, abordamos las fases de la Auditoría de Gestión, con una breve explicación de cada una.

2.2. Auditoría de Gestión

2.2.1. Definición y Alcance

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”¹

De acuerdo al concepto anterior podemos decir que es la que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia, en el logro de los objetivos previstos a través del manejo óptimo de los recursos.

También podemos decir que la auditoria es una actividad de aseguramiento, independiente y objetiva, además de ser de consulta, agrega valor y mejora las operaciones, ayuda a la organización a cumplir los objetivos, aporta un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos, eliminando un potencial de riesgos en el control y el gobierno.

La Auditoría de Gestión puede realizarse a toda entidad o a parte de ella, como puede ser: un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance comprende, también, la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

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

- ♦ Comprobar que los objetivos trazados por la entidad se cumplan de forma satisfactoria.
- ♦ Controlar de que se esté cumpliendo la normativa tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- ♦ Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos.

¹ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 28

- ◆ Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- ◆ Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos.
- ◆ Identificación de riesgos, su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos.
- ◆ Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- ◆ Evaluación del control interno sobre el alcance de la auditoría.

2.2.2. Enfoque Integral de la Auditoría de Gestión

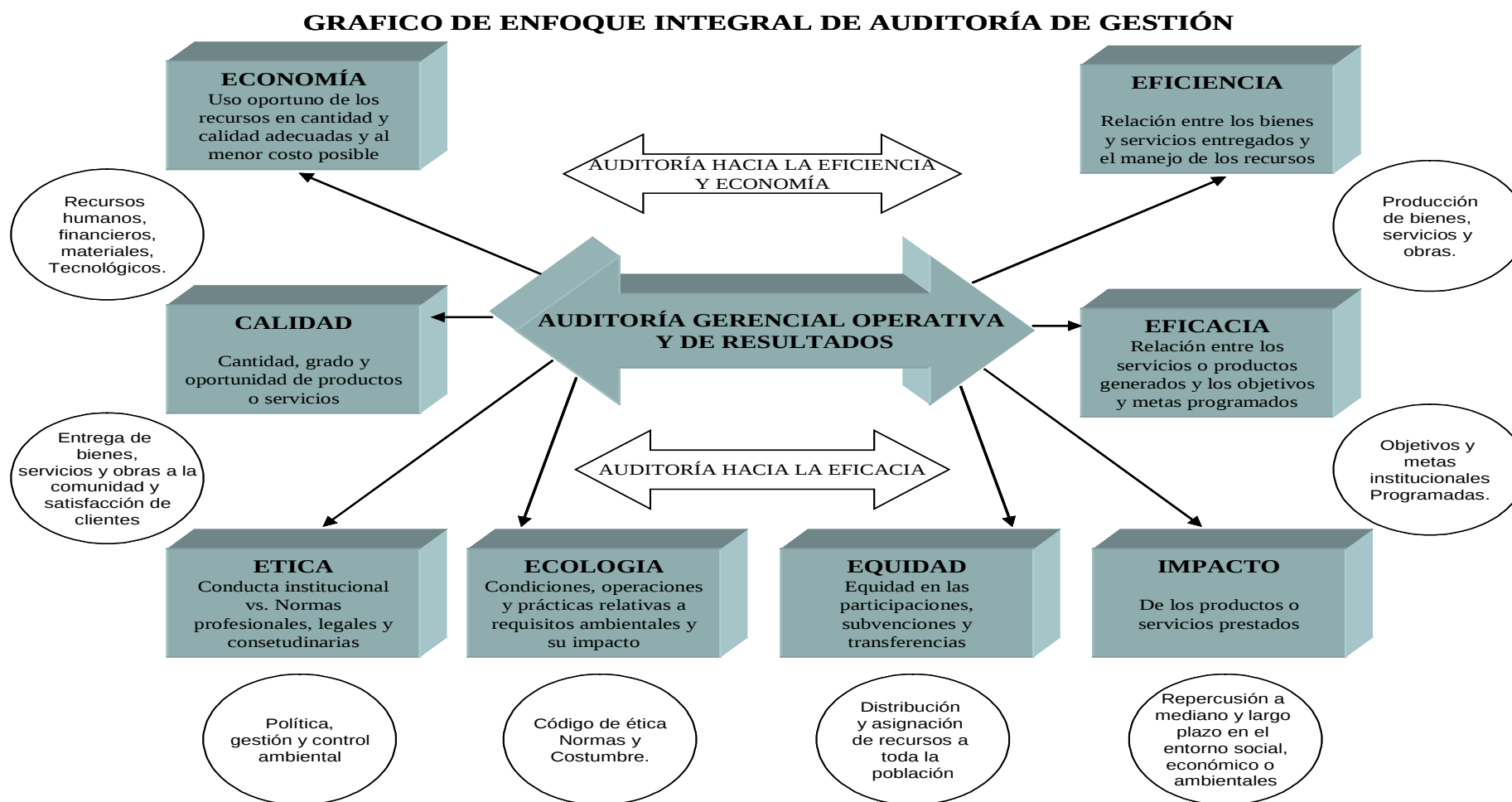
La Auditoría Integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines.

La Auditoría de Gestión se ubica bajo un enfoque estructural como una auditoría parcial dentro de la auditoría integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia, y una Auditoría de tipo Gerencial - Operativo y de Resultados.

- ◆ **Auditoría de Economía y Eficiencia.-** Porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos y su utilización eficiente en la producción de bienes y servicios para incrementar la productividad con la minimización de costos.
- ◆ **Auditoría de Eficacia.-** Porque está orientada a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, resultados o beneficios de una entidad, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.
- ◆ **Auditoría con Enfoque Gerencial - operativo y de resultados.-** Porque es útil para evaluar la gestión realizada, el cumplimiento de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad.

La Auditoria de Gestión por su concepción limitante y rígida no acordes a la actualidad, evolucionó hacia una nueva concepción de gestión moderna de organización, es decir aplicando la planificación estratégica, y la fijación de objetivos y metas, a continuación expondremos un cuadro de enfoque integral:

Gráfico 2.1



Fuente: (CGE, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 31)

2.2.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los principales objetivos son los siguientes:

- ◆ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ◆ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- ◆ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ◆ Evaluar los recursos escasos.
- ◆ Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
- ◆ Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.
- ◆ Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control.
- ◆ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- ◆ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.

2.2.4. Comparación de la Auditoría de Gestión con la Auditoría Financiera

Cuadro 2.1

CARACTERÍSTICAS	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal.
Alcance	Las operaciones financieras.	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro.
Medición	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Aplicación a los principios de administración.
Enfoque	Dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes.	Tiende a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental.
Fases	-----	I Conocimiento preliminar II Planificación III Ejecución IV Comunicación de Resultados V Seguimiento
Participantes	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo Multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales.
Forma de trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro, y el trabajo se realiza en forma detallada.
Informe	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Se revelan tanto aspectos positivos como negativos más importantes, comentario y conclusiones sobre la entidad y recomendaciones para mejorar la gestión.

Fuente: (MALDONADO, Milton K, Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, 2001.)

2.3. Control

Al Control se define como “Un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social”.²

Por lo tanto, el Control es una actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos con la finalidad de detectar desviaciones e identificar las posibles acciones correctivas.

2.3.1. Control de Gestión

El Control de Gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración, dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión, objetivos, planes, programas, metas y disposiciones normativas determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño, y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad, de tal forma que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Entonces, podemos decir que el Control de Gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección, lo que permite aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta.

2.3.2. Indicadores de Gestión

“Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser como un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones”.³

² CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 13

³ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 70

Se define, también, como indicador la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y tendencia de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, con relación a los objetivos y metas previstas y los impactos esperados. Los indicadores apoyan a la administración en la identificación anticipada de problemas que se perfilan en la ejecución de los procesos y actividades para corregirlos en forma oportuna, por lo tanto las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber: ¿Qué medir?, ¿Dónde medir? , ¿Cuándo medir? , ¿Contra qué medir?

Los indicadores de Gestión se clasifican en:

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

Ejemplos:

$$\text{Indicador de atención a huéspedes} = \frac{\text{Número de huéspedes atendidos en el mes}}{\text{Capacidad de atención en el mes}}$$

- b) De uso universal.-** Los indicadores de gestión universalmente se utiliza para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional.

Ejemplos:

$$\text{Indicador de estructura de planta personal} = \frac{\text{Número de profesionales de el área a analizar}}{\text{Número total de funcionarios de el área a analizar}}$$

$$\text{Indicador interfásico} = \frac{\text{Número de quejas atendidas en el mes}}{\text{Número total de quejas recibidas en el mes}}$$

c) Globales, funcionales y específicos.- Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios; los funcionales miden cada función o actividad de acuerdo a sus propias características, sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas; y los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular.

Ejemplos

$$\text{Indicador del gasto presupuestado} = \frac{\text{Gasto corriente presupuestado}}{\text{Gasto de inversión}}$$

El indicador de presupuesto se calcula de la siguiente manera:

Indicador de presupuesto = $\frac{\text{Gasto corriente presupuestado}}{\text{Gasto de inversión}}$

Donde:

- Gasto corriente presupuestado: Es el monto de dinero que se presupone para el funcionamiento de la institución en un periodo determinado.
- Gasto de inversión: Es el monto de dinero que se presupone para la adquisición de bienes y servicios que se utilizarán en el futuro.

Este indicador permite medir la eficiencia en el uso de los recursos presupuestados y comparar los resultados con los objetivos establecidos.

- ♦ Cumplimiento de las leyes y normas.”⁴

Componentes del CORRE

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

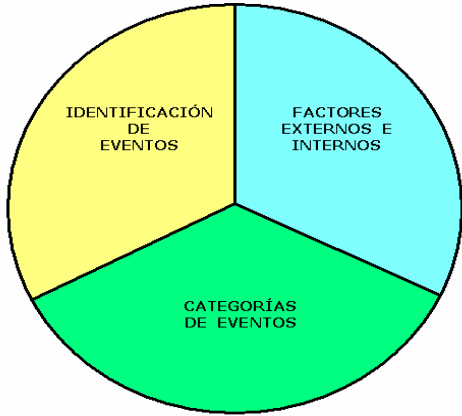
⁴ FEDERACIÓN DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador, 2006, pág. 14.

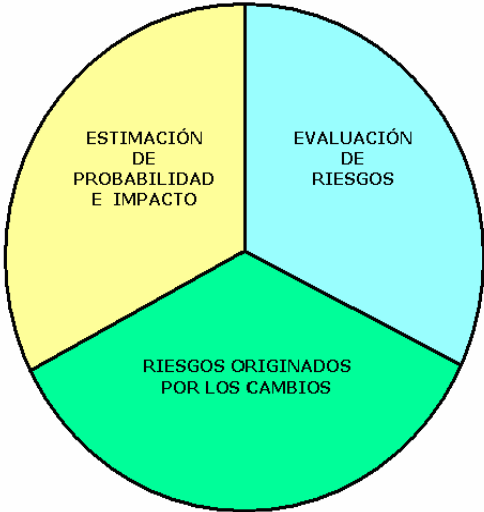
Gráfico 2.2



Fuente: FEDERACION DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y Riesgos - Ecuador, 2006, pág. 36.

Gráfico 2.3

COMPONENTES DEL CORRE	DESARROLLO
1. Ambiente Interno de Control 	♦ El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización. ♦ Tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. ♦ Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. ♦ Elemento que debe ser cuidado en forma permanente, dentro y fuera de la organización, principalmente para las más altas autoridades.
2. Establecimiento de Objetivos 	♦ Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. ♦ El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están de acuerdo con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
3. Identificación de eventos 	♦ Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, a demás proporciona una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. ♦ Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar, y de tenerlo,

	cuándo será, ni su impacto exacto. ♦ La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo.
4. Evaluación de Riesgos 	♦ Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. ♦ La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. ♦ La dirección evalúa los acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto. ♦ Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente.- Siempre existirá haya o no controles y riesgo residual.- es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.
5. Respuesta a los Riesgos 	♦ La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecido. ♦ En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

6. Actividades de Control



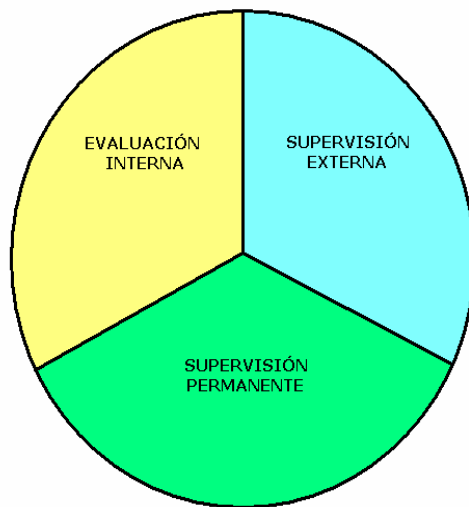
- ♦ Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos.
- ♦ Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayuda a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

7. Información y Comunicación



- ♦ El componente dinámico del CORRE es la "información y comunicación", que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno, es decir, la información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y lograr los objetivos.
- ♦ Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades.
- ♦ Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones.
- ♦ La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

8. Supervisión y Monitoreo



- ♦ Es importante realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento.
- ♦ Las deficiencias en el sistema de control interno deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al consejo de administración.
- ♦ La supervisión y monitoreo permite evaluar si el CORRE está funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios.

Fuente: (FEDERACION DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y Riesgos - Ecuador, 2006, pág. 20, 32, 41, 48, 53, 57, 63 y 71.)

2.3.4. Riesgos de Auditoría

Al realizar la Auditoría de Gestión, pueden darse errores y omisiones que afecten a los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto, es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

La Auditoría debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, por esta razón se hace necesario entonces estudiar los riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de auditoría, esto servirá de apoyo para prevenir una adecuada realización de los mismos.

Generalmente se habla de riesgo y conceptos de riesgo en la evolución de los sistemas de control interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo:

- ◆ **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la empresa u organismo.
- ◆ **Riesgo de Control:** Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del sistema de control interno.
- ◆ **Riesgo de Detección:** Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el sistema de control interno.

Será necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión lo siguiente:

- ◆ Conocer los riesgos propios de la actividad.
- ◆ Considerar lo adecuado del diseño del sistema de control interno.
- ◆ Determinar procedimientos sustantivos, luego de haber evaluado el sistema de control interno.
- ◆ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

Además, sería importante considerar algunas etapas para administrar riesgos, por medio del método Risicar. El método comprende las diferentes etapas de la administración de riesgos, tanto en el nivel estratégico como en el operativo. En él se abarca desde la identificación de los riesgos, donde se establecen elementos fundamentales como el nombre del riesgo, la descripción, los agentes generadores, las causas y los efectos, así como la calificación de su frecuencia e impacto y la evaluación, cuyo resultado permite establecer los tipos de medidas más apropiadas para su tratamiento.

Adicional al desarrollo de las etapas de administración de riesgos, el método Risicar propone la elaboración de matrices de riesgos, herramienta que proporciona información gráfica y datos organizados para facilitar y mejorar el análisis y control de los riesgos evaluados.

Entre los beneficios que ofrece la utilización del método Risicar en cualquier clase de empresa, se destacan: su enfoque integral que abarca todo tipo de riesgo, la facilidad de aplicación, el compromiso que genera en los responsables del manejo de los riesgos y la utilidad de los resultados, los cuales ayudan a mejorar la administración de los riesgos empresariales.

Cuadro 2.2

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Error y/u Omisión	Posibilidad de equivocación en la solicitud de mercaderías	Jefe de bodegas	Falta de experiencia o capacitación	Pérdidas Económicas
			Falta de información	
		Jefe de almacén	Ausencia de indicadores de stock, máximos y mínimos	
			Carencia de controles de inventarios	
			Falla en la revisión de stocks	
	Posibilidad de error u omisión en el llenado del requerimiento de bodega	Jefe de bodega	Descuido de los agentes generadores	Interrupción de la Operación
		Jefe de almacén	Desconocimiento del formato requerimiento	
Demora	Posibilidad de retraso en el llenado del requerimiento de bodega	Jefe de bodega	Falta de capacitación	Interrupción de la Operación
		Jefe de almacén	Falta de experiencia	

Fuente: (CUBERO, Teodoro, “Manual Especifico de Auditoría de Gestión”, Primera Edición, 2009, pág. 55.)

Cuadro 2.3

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Un caso entre 3 y 6 meses
2	Media	Entre 1 y 5 casos en 3 meses
3	Alta	Entre 1 y 9 casos en un mes
4	Muy alta	Más de 10 casos en 8 días

Fuente: (MEJIA QUIJANO, Rubí, Administración de Riesgos, un Mensaje Empresarial, Colombia, 2006.)

La tabla de calificación de la frecuencia muestra la cantidad de veces que un riesgo puede materializarse dentro de un período de tiempo, meses, días, o fracciones de tiempo.

Cuadro 2.4

MATRIZ DE CALIFICACION DEL IMPACTO 1

CALIFICACION DEL IMPACTO					
Valor	Impacto	Descripción en términos Económicos	Descripción en términos humanos	Descripción en términos operativos	Descripción en términos de imagen
5	Leve	Pérdidas hasta de 500 dólares	Lesiones leves sin necesidad de intervención médica	Interrupción por horas 2	Solo de conocimiento en la empresa
10	Moderado	Pérdidas entre 501 y 2000	Lesiones leves con intervención médica	Interrupción por horas 8	Solo de conocimiento de un cliente
20	Grave	Pérdidas entre 2.001 y 15.000	Lesiones graves con incapacidad	Interrupción por 1 semana	De conocimiento de una zona
40	Catastrófico	Más de 15.000 dólares	Fallecimiento	Interrupción por más de 1 semana	De conocimiento de todos los canales de distribución

Fuente: (MEJÍA QUIJANO, Rubí, Administración de Riesgos, un Mensaje Empresarial, Colombia, 2006.)

Cuadro 2.5

MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS

FRECUENCIA									
4	Muy alta	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	40	C
IMPACTO		Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
		5		10		20		40	

Fuente: (MEJÍA QUIJANO, Rubí, Administración de Riesgos, un Mensaje Empresarial, Colombia, 2006.)

La matriz de evaluación de riesgos permite calificar los riesgos tanto por su frecuencia como su impacto, con el fin de encontrar aquellos que materializados afectarían gravemente el funcionamiento de la empresa.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL IMPACTO 2

Cuadro 2.6

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos operativos	Descripción en términos de imagen
10	Leve	Pérdidas hasta de 30.000 dólares	Interrupción hasta de 15 días	Solo conocimiento del área
20	Moderado	Pérdidas entre 30.001 y 400.999	Interrupción de 16 a 89 días	De conocimiento de la empresa
40	Grave	Pérdidas entre 500.000 y 1,999.000	Interrupción de 3 a 8 meses	De conocimiento local
60	Catastrófico	Más de 2,000.000 dólares	Interrupción por más de 8 meses	De conocimiento nacional

Fuente: (MEJÍA QUIJANO, Rubí, Administración de Riesgos, un Enfoque Empresarial, Colombia, 2006.)

MATRIZ DE RESUPESTA A LOS RIESGOS

Cuadro 2.7

Frecuencia	Valor				
Muy alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo aceptable Pv, R	30 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptabilidad A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo grave Pt, T
Impacto		Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
Valor		5	10	20	40

Fuente: (MEJÍA QUIJANO, Rubí, Administración de Riesgos, un Mensaje Empresarial, Colombia, 2006.)

Esta matriz se compone de las dos variables que califican el riesgo (frecuencia e impacto). El nivel de la calificación de la frecuencia se ubica en las filas y el nivel de calificación del impacto en las columnas.

Esta matriz propone seis medidas de tratamiento:

- A.- aceptar el riesgo.
- Pv.- prevenirlo.
- T.- transferirlo a un tercero.
- R.- retener las pérdidas.
- E.- eliminar la actividad que lo genera.
- Pt.- proteger en caso de su ocurrencia.

- ♦ **Evitar riesgos.-** Un riesgo es evitado cuando en la organización no se acepta. Esta técnica puede ser más negativa que positiva. Si el evitar riesgos fuera usado excesivamente el negocio sería privado de muchas oportunidades de ganancia (por ejemplo: arriesgarse a hacer una inversión) y probablemente no alcanzaría sus objetivos.
- ♦ **Reducción de Riesgos.-** Los riesgos pueden ser reducidos, por ejemplo con: programas de seguridad, guardias de seguridad, alarmas y estimación de futuras pérdidas con la asesoría de personas expertas.
- ♦ **Conservación de Riesgos.-** Es quizás el más común de los métodos para enfrentar los riesgos, pues muchas veces una acción positiva no es transferirlo o reducir su acción. Cada organización debe decidir cuales riesgos se retienen, o se transfieren basándose en su margen de contingencia, una pérdida puede ser un desastre financiero para una organización siendo fácilmente sostenido por otra organización.
- ♦ **Compartir Riesgos.-** Cuando los riesgos son compartidos, la posibilidad de pérdida es transferida del individuo al grupo.

2.3.5. Programa de Auditoria

El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de trabajo que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global. El insumo principal para desarrollar un programa de auditoría es el memorando de planificación y será la guía de trabajo en la fase de ejecución. Este programa de trabajo 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.

Al preparar el programa de trabajo, el auditor debe considerar las evaluaciones específicas de los riesgos inherentes y de control y el nivel requerido de certeza que tendrán que proporcionar los procedimientos sustantivos. Debe también considerar los tiempos para pruebas de controles y de procedimientos sustantivos, la coordinación de cualquier ayuda esperada de la entidad, la disponibilidad de los auxiliares y la inclusión de otros auditores expertos.

Un programa de auditoría proporcionan los lineamientos básicos requeridos para el desarrollo de la auditoría que deben ser realizados al efectuarse las pruebas y cuya extensión y alcance dependen de la confianza en el sistema de control interno de la empresa, están sujetos a modificaciones, permiten realizar el trabajo de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, tener en cuenta todos los procedimientos que se consideran necesarios y además contribuyen a:

- 1) Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades.
- 2) Facilitar a los asistentes su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional.
- 3) Indicar a los supervisores y encargados, las pruebas realizadas y no aplicables o pendientes de efectuar.
- 4) Verificar que no se hayan omitido los procedimientos.
- 5) Servir de guía para la planeación de futuras auditorías
- 6) Ayuda a controlar el trabajo desarrollado y a establecer responsabilidades.
- 7) Controlar los papeles de trabajo indicando en el programa el índice de la cédula en que se cumplió el procedimiento señalado.

FORMULARIO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

PROGRAMA DE AUDITORÍA		PROG. #		
		REALIZADO POR:		
		FECHA:		
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: PERIODO EXAMINADO: TIPO DE EXAMEN: COMPONENTE: SUBCOMPONENTE:				
No	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB. POR
		SUPERVISADO POR:		

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

2.3.6. Pruebas de Auditoría

El examen de auditoría requiere que el auditor obtenga la evidencia necesaria que le permita asegurarse de que las transacciones, registros contables y saldos de los estados financieros son verdaderos y exactos. La evidencia que necesita el auditor para considerar válido y sustantivo su examen se obtiene por medio de una serie de pruebas.

Evidencia en la auditoría significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa su informe. La evidencia en la auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables, información corroborativa de otras fuentes, procedimientos sobre el manejo de las áreas o divisiones e indicadores de gestión. La evidencia en la auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control, de procedimientos sustantivos, análisis de proyecciones y análisis de los indicadores claves de éxito.

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General, las pruebas que contribuyen a contar con la suficiente evidencia de auditoría son dos:

- ♦ **Pruebas de control.-** Significa pruebas realizadas para obtener evidencia necesaria en la auditoría sobre el adecuado diseño y operación efectiva de los sistemas de contabilidad y de control interno; el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos; y el grado de eficacia, economía y eficiencia y el manejo de la entidad, a su vez éstas se subdividen en pruebas de cumplimiento (confirman el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad) y pruebas de observación (permiten verificar los controles en aquellos procedimientos que carecen de evidencia documental).
- ♦ **Pruebas sustantivas.-** Significa pruebas realizadas para obtener evidencia en la auditoría, para encontrar manifestaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros o en sus operaciones, y son de dos tipos: **a)** pruebas de detalles de transacciones y saldos; y **b)** procedimientos analíticos.⁵

⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/los-riesgos-en-una-auditoria.htm>

2.3.7. Técnicas de Auditoría

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones”.⁶ A continuación definimos las técnicas y prácticas que pueden ser más utilizadas:

Cuadro 2.9

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
1. OCULAR	a) Comparación.- Similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones. b) Observación.- Verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos. c) Rastreo.- Seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso.
2. VERBAL	a) Indagación.- Obtención de información mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros. b) Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información. c) Encuesta.- mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.
3. ESCRITA	a) Análisis.- Evaluación crítico, objetivo y minucioso de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos

⁶ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 56.

	y técnicos. b) Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. c) Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios y de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen. d) Tabulación.- Agrupar resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.
4. DOCUMENTAL	a) Comprobación.- Verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo. b) Cálculo.- Verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado. c) Revisión Selectiva.- Revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial.
5. FISICA	e) Inspección.- Examen físico y ocular de activos, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

Fuente: (INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS A.C., Normas y Procedimientos de Auditoría, 21ª Edición.)

2.3.8. Papeles de Trabajo

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos, elaborados u obtenidos por el auditor en los cuales está consignada la evidencia recopilada y los resultados de las pruebas realizadas durante la etapa de la ejecución, las mismas que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe”⁷.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor, de los procedimientos seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, y de las conclusiones a las que llegó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a)** Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b)** Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c)** Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.
- d)** Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.
- e)** Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- f)** Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- g)** Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.

⁷ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 60.

◆ Reglas generales para la preparación de los papeles de trabajo

La calidad del auditor y su juzgamiento se determina en base a los papeles de trabajo, si estos son preparados de acuerdo a una planificación; además, cuando atienden a una parte legal deben observar títulos completos, explicaciones, fuentes de información, lo cual le dará confiabilidad; todo papel de trabajo se subdivide en tres partes:

Cuadro 2.10

1. Encabezado

- ◆ Cada hoja debe ser adecuadamente identificada y contemplando una descripción de lo que se busca analizar o demostrar.
- ◆ El período cubierto y la fecha.
- ◆ Número de referencia.
- ◆ Nombre e iniciales del auditor que lo elabora y del auditor que lo revisó.
- ◆ Fecha de elaboración.

2. Cuerpo

- ◆ Contiene los registros de análisis, documentos soporte que constituyen la información que sustenta el trabajo propiamente dicho.

3. Pie

- ◆ Deberá indicarse la fuente de información que permitió realizar el trabajo.
- ◆ Base de selección para análisis de las partidas.
- ◆ Comentario sobre la naturaleza del trabajo efectuado y sus principales hallazgos.

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

2.3.9. Hallazgos de Auditoría

Un hallazgo es la base para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones, sirve para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos: condición, criterio, causa y efecto.

Gráfico 2.4



Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

- ♦ **Condición.-** Son situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados.
- ♦ **Criterio.-** Normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir es una unidad de medida por ejemplo experiencia del auditor, indicadores de gestión, etc.
- ♦ **Causa.-** Razón fundamental por el cual se presenta una condición o motivo, ejemplo una causa puede ser falta de comunicación, falta de supervisión, falta de recursos, etc.

- ♦ **Efecto.-** Resultado adverso, real o potencial, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo, en el informe se deben expresar los efectos cuantificados en dinero u otra unidad de medida, ejemplo pérdida de ingresos potenciales, uso ineficiente de los recursos, etc.⁸

2.3.10. Nomas de Auditoría

1. Normas Generales o Personales

- ♦ **Entrenamiento y capacidad profesional.-** El examen debe llevarse a cabo por personas que tengan entendimiento técnico y capacidad profesional como auditores, esto implica que quien ejerza la profesión deberá ser titulado como CPA, Contador- Auditor, Economista, Ing. Comercial, además debe demostrar participación en curso de especializaciones y lo más relevante tendrá que tener experiencia en el área de auditoría.
- ♦ **Independencia de criterio.-** Significa que en todos los asuntos relacionados con el trabajo recomendado los auditores mantendrán una actitud mental independiente, es decir imparcial, objetiva sin compromisos ni sesgo personal, para ello en la práctica actual el auditor será nombrado por la Junta General de Accionistas.
- ♦ **Esmero profesional.-** Se esmera al cuidado profesional aplicando destrezas técnicas y procedimientos de auditoría.

2. Normas relativas a la ejecución del trabajo

- ♦ **Planeamiento y supervisión adecuada.-** El auditor debe preparar y programar su trabajo con anticipación, luego durante la realización de mismo, establecer un sistema de supervisión oportuno que detecte y reporte a tiempo cualquier hecho que requiera atención y regularización inmediata.
- ♦ **Estudio y evaluación del control interno de la empresa.-** Dado que los controles internos son importante en toda organización por las experiencias que transmita y las previsiones que establece es importante la naturaleza,

⁸ CUBERO, Teodoro, "Manual Específico de Auditoría de Gestión", Primera Edición, 2009, pág. 202

extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría que deben aplicarse, que previamente se conozca y evalúe los controles internos existentes y su grado de suficiencia.

- ♦ **Obtención de evidencia suficiente y competente.-** Significa que debe obtenerse las pruebas necesarias, que den la certeza perceptible y manifiesta de un hecho encontrado, que amerite ser informado suficiente, se entiende tipo y cantidad y por competente calidad y grado concluyente; la forma de obtener evidencia es mediante la inspección, observación, investigación, confirmación fundamentándose en evidencia de tipo físico, documental, cálculo entre listas.

3. Relativas a la Preparación de los Informes.

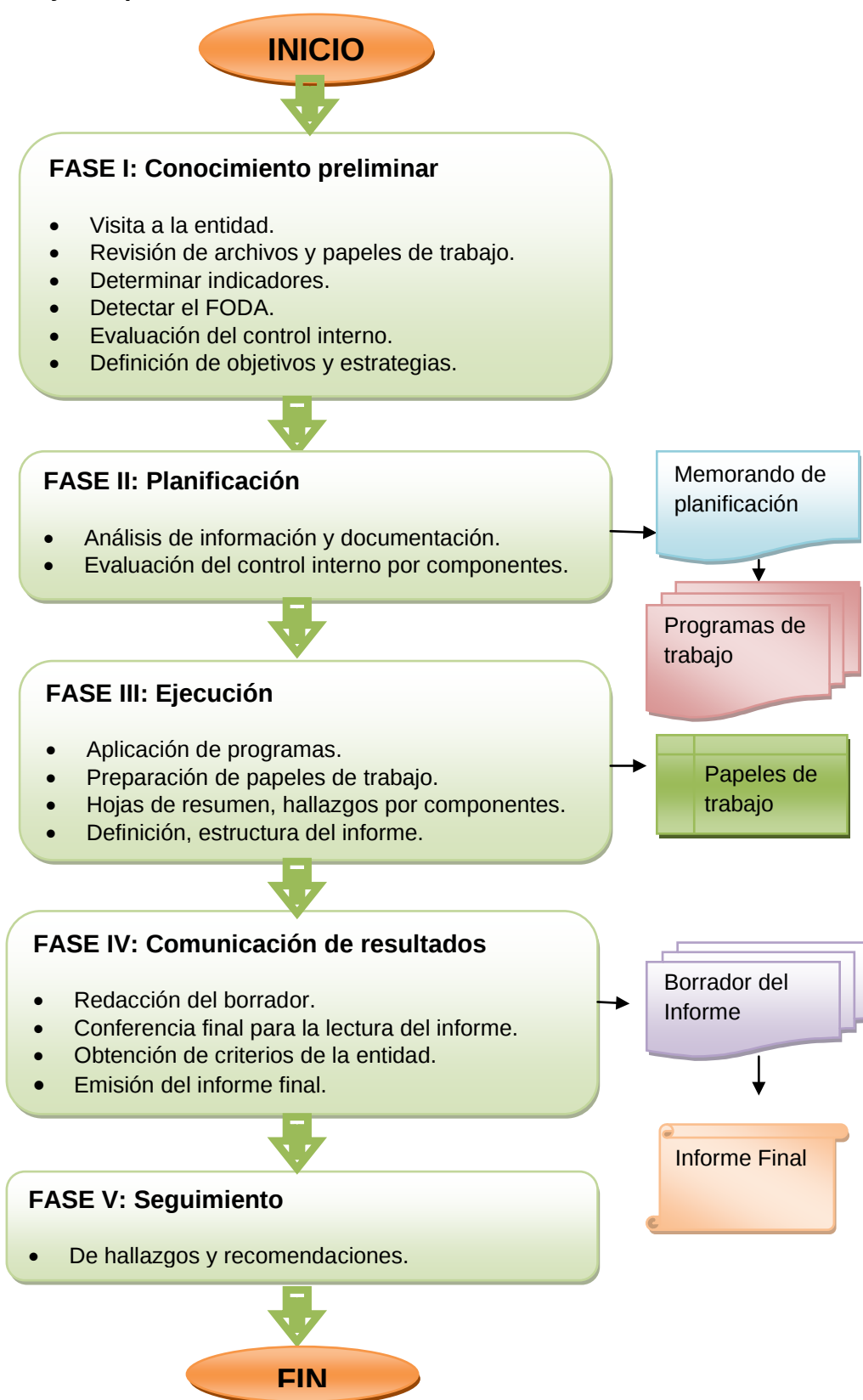
- a) Conformidad con la aplicación de los PCGA.
- b) Uniformidad entre los principios de contabilidad de general aceptación.
- c) Revelaciones suficientes en los estados financieros.
- d) Opinión en el dictamen del auditor.

2.3.11. Fases de la Auditoría de Gestión

Existen varios organismos internacionales, que han formulado según su criterio las fases de auditoría, de acuerdo a la Contraloría General del Estado del Ecuador se ha propuesto las siguientes fases:

1. Conocimiento preliminar
2. Planificación
3. Ejecución
4. Comunicación de resultados y,
5. Seguimiento y monitoreo

Flujo del proceso de la Auditoría de Gestión



Fuente: (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2002, Pág. 107.)

FASEI: Conocimiento preliminar

Consiste en obtener un conocimiento general del objeto de la empresa, el análisis y revisión de sus principales actividades, su misión, visión, objetivos, metas, políticas, planes estratégicos; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría minimizando costos y tiempo.

El supervisor y el jefe de equipo, deben cumplir con las siguientes tareas:

- ♦ Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones.
- ♦ Revisión de los archivos, de los papeles de trabajo de auditorías anteriores, recopilación de información y documentación, es decir la comprensión de la entidad sobre:
 - a) La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal.
 - c) La situación financiera, la estructura orgánico funcional, los recursos humanos, los clientes, etc.
- ♦ Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- ♦ Detectar el FODA de la Organización, para obtener ventaja de las fortalezas y oportunidades y reducir los posibles impactos negativos de las debilidades y amenazas.
- ♦ Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.

FASE II: Planificación

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar, la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios, presupuesto de tiempo y costos estimados, dentro de esta fase se debe desarrollar las siguientes actividades:

- ◆ Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
- ◆ Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”.
- ◆ Los resultados obtenidos servirán para: **a)** Planificar la auditoría de gestión; **b)** Preparar un informe sobre el control interno.
- ◆ A base de las fase 1 y 2 se preparará un memorando de planificación.
- ◆ Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse.

FASE III: Ejecución

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa.

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes actividades:

- ◆ Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría.
- ◆ Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- ◆ Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia.
- ◆ Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- ◆ Elaboración de hojas y resumen de hallazgos por cada componente examinado.

- ◆ Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

FASE IV: Comunicación de resultados

Aquí se preparará un informe final, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada, además se llevará a cabo las siguientes actividades:

- ◆ Redacción del informe de auditoría.
- ◆ Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato.

FASE V: Seguimiento

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos deberán realizar el seguimiento correspondiente:

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades con la finalidad de:

- ◆ Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe.
- ◆ Determinar el grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, para esto se debe realizar una recomprobación.
- ◆ Establecer las responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LAS FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1. Introducción

En este capítulo desarrollamos la aplicación práctica de la auditoría de gestión, de cada una de sus fases, constituyendo la parte más importante de nuestro trabajo de investigación.

En la primera fase del conocimiento preliminar, se da a conocer la actividad principal del Balneario, sus antecedentes, misión, visión, objetivos, plan estratégico, estructura orgánica funcional, las fuerzas de Potter, análisis FODA, además se presentarán algunos indicadores de gestión que pueden ser utilizados en las diferentes áreas de la Hostería, también el cuestionario de evaluación del control interno (COSO ERM).

En la segunda fase de planificación se programa las actividades que se lleva a cabo en nuestra investigación, donde se elabora el memorando de planificación así como también se prepara los programas de auditoría en el que se detalla las tareas que se realiza en el examen, y la evaluación del sistema de control interno por cada componente en toda las unidades de la Hostería.

En la tercera fase de ejecución se da cumplimiento a lo que se planificó anteriormente, por lo que procedemos a desarrollar los programas en base de pruebas, técnicas y prácticas de auditoría que van a generar hallazgos, los mismos que deben estar respaldados en las hojas de trabajo, por último programamos la estructura del informe.

En la cuarta fase de comunicación de resultados, realizamos la redacción del informe borrador, donde exponemos los resultados obtenidos en la investigación, para posteriormente emitir el informe final con conclusiones y recomendaciones y así mejorar la eficiencia, eficacia y economía de Balnearios Duran S.A.

Por último en la fase de seguimiento, monitoreamos el cumplimiento de las recomendaciones para mejorar la gestión de dicha entidad.

3.2. Fase I: Conocimiento Preliminar



Cuenca, 20 de abril de 2010

OFICIO: # 001

Asunto: **ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL**

Señores:

Econ. Teodoro Cubero
JEFE DE AUDITORIA

Martha Zumba y Ma. Paz Soto
AUDITORAS

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el plan de actividades de la Unidad de Auditoría para el presente año, dispongo a ustedes la realización de la "Auditoria a la Gestión de Balnearios Durán S.A.", de la ciudad de Cuenca.

El alcance del examen cubre el período desde 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009, este se relaciona con el análisis global de la Hostería, su ambiente organizacional, conocimiento del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias y políticas.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 90 días laborables.

En esta fase concierne el conocimiento general de la empresa, y un diagnostico de la institución para reconocer y determinar las áreas claves y poder sustentar la primera etapa de la auditoria.

Atentamente,

Susana Durán

GERENTE GENERAL

 RESUMEN DE LA VISITA PREVIA	P/T #	001
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	30/04/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Luego de haber aprobado la carta de solicitud por parte de la Gerente Susana Durán se procedió a la realización de la auditoría en Balnearios Durán S.A, para lo cual se emitió una orden de trabajo indicando que la auditoría se llevará a cabo en los subcomponentes de: RRHH y orgánico funcional; bodega y cocina y balneario Riñón. Para poder realizar la auditoria la Gerente Susana Durán procedió a conversar con el personal encargado de cada departamento para que se brinde toda la información necesaria y así poder emprender dicha labor y de esta manera crear un ambiente de trabajo propicio. Como información importante la Gerente Susana Durán nos indicó que nunca se ha realizado una auditoría de Gestión en el Balneario por lo que en el tema de gestión tienen muchas falencias, es por esta razón que nuestra labor de auditores será de gran importancia para que la entidad desempeñe sus actividades de una forma más eficiente, económica y eficaz. Para la iniciación de la investigación nos facilitaron documentos tales como: la Escritura de Constitución, Reglamento Interno de Trabajo donde se puede resumir brevemente los siguientes aspectos importantes: ◆ El 05 de abril del año de 1994 por decisión de la Junta General de Socios la Compañía se transforma en Sociedad Anónima, adquiriendo un reto aun mayor ante la comunidad.		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 RESUMEN DE LA VISITA PREVIA	P/T #	002
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	30/04/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
♦ La sociedad tiene por objeto la industria turística en general y especialmente la instalación y explotación de balnearios públicos, hoteles, hosterías, cabañas, moteles, restaurantes, salas de diversión y de juegos, aprovechamiento de manera particular de aguas termales de la parroquia Baños del cantón Cuenca. ♦ La empresa podrá celebrar cualquier acto o contrato, de la naturaleza que fuere, con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, realizar importaciones y exportaciones, así como formar parte de otras compañías constituidas o por constituirse, ya sea como socia o accionista de la misma. ♦ Las relaciones obrero-patronales están regidas por el reglamento interno de trabajo del Balneario, cuyas normas son de cumplimiento obligatorio para cada una de las partes. Actividad Principal: La Actividad Principal de Balnearios Durán S.A., es la prestación de servicios hoteleros con una cotizada gastronomía e inigualables aguas termales. Accionistas: Al momento la entidad cuenta con 21 accionistas los mismos que se detallan a continuación:		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	



EXTRACTO ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN

P/T #	003
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	03/05/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Cuadro 3.1

ACCIONISTAS DE "BALNEARIOS DURÁN S.A."			
NOMBRE DEL ACCIONISTA	ACCIONES	CAPITAL	%
Abad Peña Mercedes María	19.647	19.647	6,14
Duran Durán Matilde Alicia	39.335	39.335	12,29
Hdrs. Durán A. Oliva-Gilberto Saldaña	39.335	39.335	12,29
Durán Alemán Lucila	32.001	32.001	10,00
Durán Castillo Elba Beatriz	19.667	19.667	6,15
Durán Castillo Carmen	19.667	19.667	6,15
González Ríos Laura Esperanza	28.817	28.817	9,00
Samaniego Durán Ricardo Gilberto	37.668	37.668	11,77
Samaniego Durán Fanny Eulalia	37.668	37.668	11,77
Durán González Marcelo Enrique	2.551	2.551	0,80
Durán González Gladys Susana	3.333	3.333	1,04
Durán González Laura Cecilia	3.021	3.021	0,94
Durán Andrade Pablo	3.333	3.333	1,04
Durán González Bertha Yolanda	2.433	2.433	0,76
Hdrs. Saldaña Durán Hernán Gilberto	13.625	13.625	4,26
Durán González Ana María	3.533	3.533	1,01
Durán Abad Jaime Rodrigo	2.813	2.813	0,88
Durán Abad Manuel Humberto	2.813	2.813	0,88
Durán Abad María Eugenia	2.813	2.813	0,88
Durán, Abad Edgar Vinicio	2.813	2.813	0,88
Durán, Abad Esteban Mauricio	2.813	2.813	0,88
Vidal Durán Juan Pablo	312	312	0,10
TOTAL	320.011	320.011	100%

Fuente: (Archivos Hostería Durán)

SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 EXTRACTO ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN	P/T #	004
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	03/05/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Los accionistas responden por las obligaciones sociales hasta el monto del valor de sus acciones suscritas; la compañía llevará un libro de acciones y accionistas, en el que se anotarán los nombres de los tenedores de las acciones; y tendrán la calidad de accionistas únicamente aquellos que consten como tales en el mencionado libro. Organización y Funcionamiento: ◆ Junta General de Accionistas ◆ Directorio ◆ Presidente ◆ Gerente General ◆ Departamento de Administración ◆ Departamento de Marketing ◆ Departamento de Ventas La Junta General de Accionistas es la autoridad de mayor importancia establecida por todos sus miembros en disponibilidad de sus derechos y obligaciones, la misma que se reunirá una vez al año, en la fecha establecida y previa convocatoria por escrito en el diario de mayor circulación de la ciudad con 8 días de anticipación sin contar el día de la publicación y el día de la fecha de la junta, el escrito será emitido por el Presidente de la Junta Directiva el Sr. José Suarez Samaniego, el mismo que contendrá todos los puntos a tratarse en dicha reunión. Para que la Junta General pueda reunirse válidamente en primera convocatoria, deberán asistir a ella quienes representen por lo menos el 50% del capital pagado.		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 EXTRACTO ESCRITURA DE CONSTITUCION	P/T #	005
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	03/05/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Atribuciones de la Asamblea General ◆ Nombrar y remover al presidente, 4 vocales del directorio con sus respectivos suplentes, gerente, comisario principal y suplente, así como auditor externo en caso de que la Compañía lo requiera. ◆ Conocer anualmente las cuentas, el balance y el estado de situación económica de la Compañía. ◆ Fijar las remuneraciones del presidente, vocales del directorio, gerente, y comisario. ◆ Resolver de conformidad con la ley sobre la distribución de los beneficios sociales. ◆ Resolver a cerca de la emisión de obligaciones y partes beneficiarias. ◆ Resolver sobre la amortización de las acciones. ◆ Acordar toda la modificación al contrato social. ◆ Resolver acerca de la fusión, transformación, aumento o disminución de capital, disolución anticipada y liquidación de la compañía. Deberes y Atribuciones del Gerente ◆ Ser el representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía. ◆ Contratar créditos y celebrar cualquier acto, contrato, negocio o transacción, siempre que no exceda del 1% del capital suscrito de la compañía, respetando las limitaciones establecidas en el estatuto y de acuerdo al Art. 12 de la Ley de Compañías.		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 EXTRACTO ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN	P/T #	006
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	03/05/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
◆ Cuidar bajo su responsabilidad que se lleven los libros exigidos en el código de comercio y en la Ley de Compañías. ◆ Entregar a los comisarios y presentar por lo menos una vez al año a la Junta General de Accionistas una memoria razonada de la situación de la entidad. ◆ Cuidar que se lleve en forma debida la contabilidad y correspondencia de la empresa. ◆ Informar al Directorio sobre el movimiento financiero de la Compañía. ◆ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la ley y reglamentos.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

3.2.1. Información de la Entidad

Antecedentes:

- ◆ El 19 de marzo de 1969 los herederos de Don Ricardo Durán Brito y Doña Matilde Alemán, para ponerse societariamente al tono con la época, deciden convertir a la empresa en una Compañía Limitada.
- ◆ El 05 de abril del año de 1994 por decisión de la Junta General de Socios la Compañía se transforma en Sociedad Anónima, adquiriendo un reto aun mayor ante la comunidad.
- ◆ “Balnearios Durán S.A.” mantiene un plantel de 65 empleados permanentes procedentes en un 90% de la Parroquia Baños, y da trabajo además a un considerable número de empleados ocasionales.

Misión:

Balnearios Durán S.A. es una empresa dedicada a brindar servicios de hotelería de lujo en la hermosa ciudad de Cuenca “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, los que se complementan con inigualables aguas termales y una bien cotizada gastronomía.

Visión:

“Ser reconocidos como la tradicional Hostería Cuencana, proveedora de servicios de calidad, altamente competitiva y preparada para brindar a sus clientes vivencias satisfactorias e inolvidables, en base a sus más de 75 años de experiencia y servicio”.

Objetivos:

Objetivo General

- ◆ Brindar servicios de hotelería de lujo con una gastronomía distinguida, dentro de un exuberante paisaje natural, con el propósito de entregar nuestros mejores servicios y atención al cliente, y de esta forma encontrar “Salud, Descanso y Confort en un solo lugar”.

Objetivos Específicos

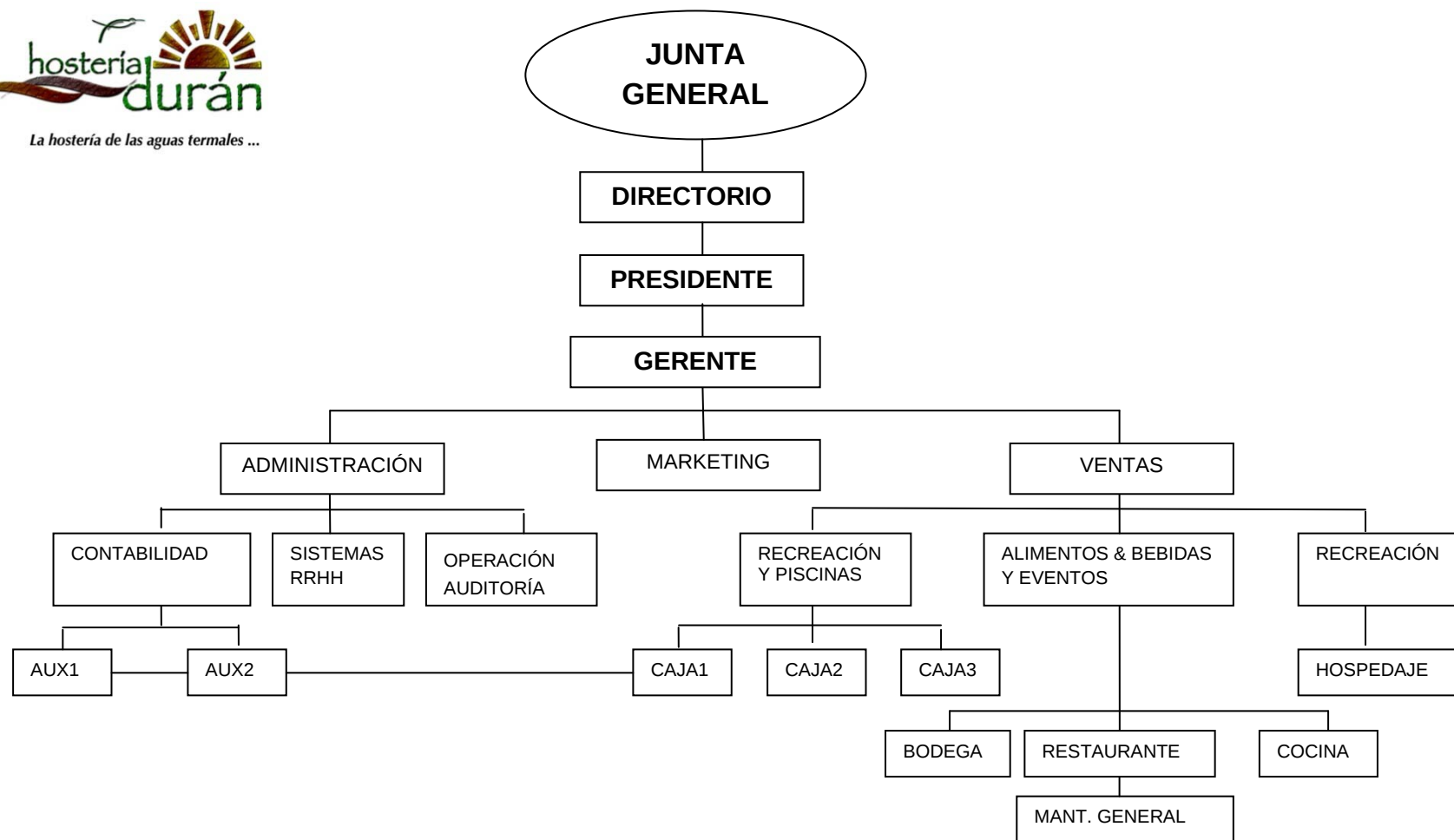
- ◆ Garantizar que todos los clientes que vienen a nuestra Hostería, reciban servicios de calidad sin prejuicio alguno.
- ◆ Ofrecer servicios de distracción a costos razonables.
- ◆ Fortalecer las bases de la Compañía en el aspecto técnico- económico con el apoyo de los socios ya que es una empresa familiar.
- ◆ Utilizar los recursos disponibles dentro de la Hostería de manera responsable y profesional, para alcanzar la eficiencia y eficacia.
- ◆ Apoyar y ayudar a una parte de la sociedad más abandonada como son: niños de la calle, reclusas, asilos entre otros.

Objetivos Estratégicos

- ◆ Creación de la imagen corporativa del Riñón.
- ◆ Incrementar la cartera de clientes.
- ◆ Fomentar la imagen de marca.
- ◆ Lograr un mayor control en todos los puntos de venta de la hostería.
- ◆ Realizar auditoría externa.
- ◆ Capacitación al personal en atención al cliente.
- ◆ Incrementar la cifra de ventas en un 10% anual.
- ◆ Impulsar ventas inmediatas.
- ◆ Ofrecer paquetes atractivos.

3.2.2. Estructura Organizacional y Funcional

Cuadro 3.2



Fuente: (www.hosteriaduran.com)

3.2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Potter

Gráfico 3.1



Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

3.2.4. Análisis FODA “Balnearios Durán S.A.”

Cuadro 3.3

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
♦ Ubicación estratégica, con infraestructura adecuada e instalaciones dentro de un impactante paisaje natural. ♦ Disponer de aguas termales naturales. ♦ Buen ambiente laboral, en donde los empleados cuentan con todos los beneficios y respaldos de los accionistas. ♦ Empresa con prestigio gracias a sus 75 años de experiencia en el mercado. ♦ Estar en constante innovación gracias al apoyo de los socios ya que es una empresa familiar. ♦ Empresa legal y jurídicamente estructurada que cumple con todas sus obligaciones fiscales.	♦ La estructura Orgánica Funcional no se encuentra bien definida. ♦ Algunos departamentos no cuentan con objetivos bien establecidos. ♦ Ausencia del Departamento de Recursos Humanos. ♦ No existe políticas definidas para la selección, clasificación y valoración de puestos. ♦ La cantidad de agua no es suficiente para abastecer a nuevas piscinas.	♦ Desarrollar y complementar los servicios que ofrece la Hostería a través de la riqueza medicinal de las aguas termales (Medicina alternativa). ♦ Firmar convenios con empresas privadas para la prestación de los servicios. ♦ Capacidad para ampliación de la infraestructura, lo que permitirá brindar mejores servicios. ♦ Autoridades de la Parroquia Baños ponen más énfasis en el turismo.	♦ Crecimiento descontrolado de la oferta de hospedaje (competencia desleal). ♦ Incertidumbre existente en el sector termal por la ley de recursos hídricos cuyo tratamiento se ha dilatado. ♦ La pretendida afección a parte de las instalaciones de la empresa que imposibilitarían su funcionamiento (como es el desprendimiento de la peña en las instalaciones, escasez de agua termal).

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

3.2.5. Indicadores de Gestión

Indicadores de Financiamiento de las actividades de:

- ♦ Bañeros,
- ♦ Alimentos y Bebidas y
- ♦ Hospedaje y Recreación.

Este indicador pretende medir en qué nivel los ingresos percibidos cubren los gastos en los que se incurrió para prestar este servicio.

- ♦ $\text{Financiamiento Bañeros} = \frac{\text{Ingreso Bañero}}{\text{Gastos Generales Bañeros}}$

- ♦ $\text{Financiamiento Alimentos y Bebidas} = \frac{\text{Ingreso Alimentos y Bebidas}}{\text{Gastos Generales y Bebidas}}$

- ♦ $\text{Financiamiento Hospedaje y Recreación}$

Indicador de eficiencia de personal

Mide el grado de eficiencia y eficacia en la administración de recursos humanos, en la aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

♦ Indicador estructura del personal = Nú



Las siguientes preguntas se formularon tomando como base el cuestionario realizado por el Econ. Teodoro Cubero, las mismas que fueron modificadas y adaptadas de acuerdo a las necesidades del presente trabajo, además se completó con información recopilada del libro COSO-ERM-CORRE.

Estas interrogantes se resolvieron en conjunto con la Gerente la Sra. Susana Durán, ya que por sus años de experiencia y conocedora de la entidad nos contestó con total transparencia.

3.2.6. Cuestionario de Evaluación del Control Interno CORRE (COSO ERM)

 hosteria durán La hostería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 1
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Integridad y valores éticos				
1. ¿Posee la empresa un código de ética?	X			
2. ¿La Administración predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y mal en cuanto al comportamiento organizacional?	X			
3. ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X			
4. ¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?	X			
5. ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?	X			
6. ¿Existe presión para cumplir con objetivos de gestión poco realistas?		X		
7. ¿Se cuenta con mecanismos para la protección del denunciante sobre posibles hechos fraudulentos?		X		
Filosofía y Estilo de la Alta Dirección				
8. ¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es prudente a la hora de aceptar riesgos?		X		Son muy moderados y prudentes

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 2
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
9. ¿El Gerente y el Consejo de Administración, incentivan y comprometen a sus empleados en el cumplimiento de las leyes, normas y otras disposiciones?	x			
10. ¿Se exige el cumplimiento de objetivos así como la observancia de los controles internos?	x			
11. ¿El Gerente cuida la imagen institucional?	x			
12. ¿La Gestión de la Dirección está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajo los criterios de economía, eficacia y eficiencia?	x			
13. ¿Se identifican y evalúan los riesgos que puedan perjudicar el logro de objetivos que se han establecido?	x			
14. ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	x			
Consejo de Administración y comités				
15. ¿El Consejo de Administración observa la ley, el estatuto y demás normas?	x			
16. ¿La Junta Directiva y los Comités cuenta con un documento que defina sus deberes y responsabilidades?	x			
17. ¿El Consejo brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética?	x			

 La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 3
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
18. ¿Se comunica a la Junta y a los Comités sobre alguna información confidencial, investigaciones realizadas y actuaciones incorrectas?	x			
19. ¿La Junta Directiva y los Comités realizan sesiones con frecuencia?	x			
Estructura Organizativa				
20. ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?		x		
21. ¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con cambios significativos ocurridos?		x		
22. ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	x			
23. ¿Existen manuales de procesos?		x		
24. ¿Existen medios de comunicación para informar a los empleados sobre los reglamentos específicos y manuales?	x			Se ponen en carteles o se hace reuniones
Autoridad asignada y responsabilidad asumida				
25. ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	x			
26. ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?		x		

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 4
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
27. ¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado?	x			Capacitación cuando es necesario
28. ¿Existen procedimientos para la selección, contratación y capacitación del personal?		x		No se encuentran definidas
29. ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	x			
Gestión del capital humano				
30. ¿Existe un departamento de recursos humanos?		x		
31. ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	x			Muy rara vez
32. ¿Se analiza frecuentemente los conocimientos y las habilidades del personal de la entidad?		x		Se hace con el personal operativo
33. ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de Trabajo?	x			
34. ¿Existen métodos para motivar a los empleados?	x			10% que reciben de acuerdo a su trabajo
35. ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?		x		Pero no hay este departamento, la gerente se encarga de esto

 La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 5
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
36. ¿La Empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?	x			
37. ¿La dirección de RR.HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?		x		
Responsabilidad y transparencia				
38. ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		x		
39. ¿La entidad promueve una cultura dirigida a la responsabilidad?	x			
40. ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?		x		
41. ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	x			Mensualmente se hace al directorio
42. ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la hostería y se verifica su cumplimiento?	x			
43. ¿La entidad suministra toda la información requerida, con el fin de demostrar su responsabilidad?	x			
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
Objetivos Estratégicos				
44. ¿La Empresa cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	x			Pero no están escritas en un papel

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 6
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
45. ¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?		x		
46. ¿Se ha formulado objetivos que expresen claramente lo que la entidad desea conseguir?	x			
47. ¿Los diferentes niveles de la empresa cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	x			
48. ¿Existe información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de objetivos?	x			
49. ¿Se han fijado indicadores de rendimiento que permitan medir y evaluar el cumplimiento de objetivos en términos de eficacia y eficiencia?		x		
50. Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: • ¿Planes operativos? • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • ¿Planes direccionales y estratégicos?	x	x x		
Objetivos específicos				
51. ¿La entidad ha formulado objetivos específicos?	x			No están plasmados en un documento formal
52. ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes		x		

 La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 7
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
estratégicos de la empresa?				
53. ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?	x			
54. ¿Se han identificado factores críticos de éxito, indicadores de gestión y medios de verificación objetiva?		x		
55. ¿Se ha motivado a los empleados para que se sientan comprometidos con la consecución de objetivos?	x			
Relación entre objetivos y componentes del CORRE				
56. ¿Existe compromiso del Gerente y los directores y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?		x		
57. ¿Los miembros de la organización tienen conocimiento de los elemento del CORRE?		x		
58. ¿La estructura orgánica está relacionada con los componentes del CORRE?		x		
59. ¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones claves que garanticen el funcionamiento apropiado?	x			
Consecución de objetivos				
60. ¿La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos?	x			

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 8
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
61. ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Gerente y directores de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?	x			
62. ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	x			En lo que se refiere a planta lo hace el jefe operativo
63. ¿Existe una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización?		x		
64. ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?		x		
Riesgo Aceptado y nivel de tolerancia				
65. ¿La alta dirección considera que es necesario determinar el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?	x			Rigen de acuerdo a las normas
66. ¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia?		x		
67. ¿Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?	x			
68. ¿Se dispone de un sistema de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares?	x			Ejemplo % de cartera que se encuentra pendiente de cobro

 La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 9
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: IDENTIFICACION DE EVENTOS				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Factores internos y externos				
69. ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Consejo de Administración, para determinar los factores de riesgo internos y externos?	X			Cuentan en el momento que lo requiera
70. ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?		X		
71. ¿Los empleados han participado en la determinación de los factores de riesgo?	X			Hay mucha confianza con los empleados
Identificación de eventos				
72. ¿Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos?		X		
73. ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.?		X		
74. ¿Los empleados y trabajadores participan en la identificación de eventos?	X			
Categoría de eventos				
75. ¿Dentro de la entidad se categoriza los eventos?		X		
76. ¿La administración muestra apoyo a las acciones orientadas a categorizar eventos?		X		
77. ¿Existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos?	X			

	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 10
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Estimación de probabilidad e impacto				
78. ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	x			Ley de aguas y afección de la Hostería
79. ¿La dirección apoya la planeación y ejecución de los estudios de impactos?	x			
80. ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?	x			
Evaluación de riesgo				
81. ¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?	x			
82. ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?		x		
83. ¿Se elabora un informe sobre los resultados de la evaluación del riesgo?	x			Se hace cada año
Riesgos originados por los cambios				
84. ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?		x		
85. ¿La información interna y externa permite identificar hechos que puedan generar cambios?	x			

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 11
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Categoría de Respuestas				
86. ¿Se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir compartir, aceptar los riesgos?		x		
87. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?		x		
88. ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la Empresa?		x		
89. ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	x			
Decisión de respuesta				
90. ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?	x			
91. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	x			Apoyo en análisis, conveniencia
92. ¿El Gerente y Directores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	x			
93. ¿Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas?	x			Solo en lo necesario
COMPONENTE: ACTIVIDAD DE CONTROL				
Integración con las decisiones sobre riesgos				
94. ¿Existe calidad de información y				

 La hostería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 12
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: ACTIVIDAD DE CONTROL				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?	x			Dentro de los aspectos que incumben
95. ¿El Gerente y los Directores a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?		x		
96. ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?		x		
Principales actividades de control				
97. ¿La Dirección apoya el diseño y la aplicación de los controles?	x			
98. ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los de la organización encargados de ejecutarlos?		x		
99. ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección?		x		
Control sobre los sistemas de información				
100. ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde	x			

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)				Hoja No. 13
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero					
COMPONENTE: ACTIVIDAD DE CONTROL					
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?					
101. ¿La administración promueve el desarrollo de tecnología de información?	x				
102. ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?	x				
103. ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?	x				
104. ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?	x				
105. ¿Se comunica eficientemente a los empleados sobre los planes y avances de la tecnología de información?	x				
COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
Cultura de información en todos los niveles					
106. ¿Existen políticas relativas a la información y comunicación?	x				

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 14
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
107. ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?		X		
108. ¿Se comunica al personal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales?	X			
109. ¿Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?	X			
110. ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	X			
Herramientas para la supervisión				
111. ¿La información es suministrada con el suficiente detalle y oportunidad?	X			
112. ¿La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	X			

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 15
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Sistemas estratégicos e integrados				
113. ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los departamentos?		X		Una coordinación
114. ¿Se cuentan con políticas que permitan la integración de la información?	X			
115. ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?	X			
116. ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente Directores y demás servidores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?		X		
Confiabilidad de la información				
117. ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	X			
118. ¿Se supervisa frecuentemente los procesos y sistemas de información?	X			
119. ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	X			
120. ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?		X		

 La hostería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)				Hoja No. 16
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero					
COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
Comunicación interna					
121. ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X				
122. ¿Se ha fijado líneas de comunicación para denunciar actos indebidos?		X			
123. ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas?	X				
124. ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	X				
125. ¿Existen canales de comunicación para la captación de información sobre las necesidades de los clientes?	X			Estudios de mercado	
Comunicación externa					
126. ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?		X			
127. ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	X				
128. ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la Empresa?	X				
129. ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño la calidad de los servicios?	X				

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 17
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Supervisión permanente				
130. ¿Con frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?	x			Cada año se hace esto
131. ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?		x		
132. ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?		x		
133. ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?	x			Se hace mediante un cuestionario de preguntas
134. ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?		x		No se hace esto porque no hay A.I.
135. ¿La empresa realiza auto evaluaciones del Control Interno a base de la estructura del CORRE (COSO ERM)?		x		

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (COSO ERM)			Hoja No. 18
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Supervisión Interna				
136. ¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?	x			Solo en cuanto a auditoría financiera
137. ¿Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE (COSO ERM) se han ejecutado por la Unidad de Auditoría Interna, como asesoría a la Gerencia?		x		
138. ¿Existe planes de acción correctiva?		x		
139. ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?		x		
Supervisión Externa				
140. ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?	x			
141. ¿El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y externa?	x			
142. ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?		x		

3.2.7. Informe de evaluación del sistema de control interno

Cuenca, 03 de mayo de 2010

Señores:

BALNEARIOS DURÁN S.A.

Presente

De mis consideraciones:

De la evaluación practicada al sistema de control interno a través del modelo COSO-ERM-CORRE aplicado a Balnearios Durán, se obtuvo lo siguiente:

1. Ambiente de Control Interno:

Aspectos positivos:

La administración de la Hostería Durán predica a sus empleados una cultura de valores en base a la honestidad y equidad, por lo que se puede decir que es una entidad que cuenta con un código de ética.

La administración está constantemente incentivando a su personal para que cada uno se comprometa a realizar sus funciones observando las leyes, normas y reglamentos, para de esta forma alcanzar los objetivos bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía y de esta forma lograr cuidar la imagen de la institución.

Se ha podido observar que el Consejo de Administración de Balnearios Durán S.A. se encuentra cumpliendo con todos sus derechos y responsabilidades de acuerdo a los estatutos de la compañía, es por esta razón que ellos realizan reuniones frecuentemente para analizar la información y tomar las mejores decisiones en beneficio del ente.

La organización cuenta con un número apropiado de empleados, los mismos que son capacitados constantemente para mejorar el desenvolvimiento de las actividades que realizan cada día, y de esta forma cumplir a cabalidad con la responsabilidad y delegación de autoridad.

Se puede destacar que la Gerente oportunamente revisa los expedientes de los candidatos para la selección y contratación del personal, al considerar la organización que el capital humano es el componente más importante dentro de la entidad se les concede un 10% adicional al sueldo de acuerdo al desempeño del trabajo realizado, para que de esta forma el empleado se sienta comprometido y motivado en cumplir sus obligaciones, al mismo tiempo que se pueda lograr los objetivos y metas propuestas.

Aspectos negativos:

No se ha establecido objetivos inalcanzables ya que los mismos pueden ser en algún momento beneficiosos para el ente, nunca se ha dado hechos fraudulentos que pongan en peligro a la Hostería por parte de los empleados, por lo que jamás se ha tomado atención en establecer mecanismos para proteger al denunciante.

La estructura organizacional del Balneario no es la adecuada para los requerimientos actuales, debido al crecimiento acelerado de la organización en estos últimos años, no existe idoneidad debido a que la operación de auditoría se encuentra puesto dentro de los departamentos cuando éste debe estar más arriba de gerencia a nivel staff, al no existir un manual de procesos y un reglamento orgánico no se puede definir claramente sus responsabilidades y no existe un adecuado canal de comunicación que permita informar sobre los mismos.

No hay normas, procedimientos y métodos de evaluación, para la selección, contratación y capacitación del personal.

Falta de un departamento de recursos humanos, al no existir este no se puede analizar frecuentemente los conocimientos y habilidades del personal y tampoco se puede identificar los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio.

Ausencia de informes comparativos entre lo planeado y lo ejecutado debido a que no cuenta con un plan estratégico.

Conclusión:

Como resultado de la evaluación efectuada, podemos concluir que el ambiente de control interno de la empresa no funciona de forma apropiada; sin embargo, hay buenos puntos que destacar pero algunas situaciones deberán ser tomadas en consideración a fin de fortalecer los mismos.

Recomendación:

Que la Administración realice los cambios que necesita la Hostería con respecto a la gestión y ponga más interés en algunos puntos claves (FODA, plan estratégico, orgánico funcional, etc.) los mismos que pueden ayudar a mejorar la gestión de la Gerencia en cuanto a este componente.

2. Establecimiento de objetivos**Aspectos positivos:**

La empresa cuenta con la misión, visión, objetivos; los mismos que son comunicados y cumplidos de la mejor manera por todos los empleados, y a su vez los resultados obtenidos son informados oportunamente a través del informe de actividades en función del cumplimiento de metas.

Siempre ha existido rotación del personal dentro de las actividades operativas, por lo que, para la empresa ha resultando un punto importante ya que la gente adquiere nuevas destrezas y conocimientos y a la vez la empresa está lista para atender cualquier emergencia en cuanto a la atención del cliente.

La empresa cuenta con el apoyo del gerente, directores y auditores externos en lo que se refiere a mejorar las deficiencias y proceder a dar cumplimiento de las recomendaciones propuestas por los auditores independientes.

La alta dirección ha sido totalmente prudente a la hora de aceptar riesgos y constantemente está revisando hasta qué punto puede tomar decisiones por cambios que pueden ocurrir entre riesgo aceptado y los resultados.

Puntos negativos:

A pesar de que la entidad cuenta con misión, visión, objetivos, los mismos no están bien estructuradas falta ser mas concisos y claros, también no se encuentran plasmados en un documento formal.

La Gerente conjuntamente con los colaboradores no han desarrollado un plan estratégico a largo plazo y planes operativos a corto plazo, es por esta razón que no hay conexión de los objetivos con los planes; no han fijado indicadores de rendimiento que permitan medir y evaluar los objetivos en términos de eficiencia y eficacia.

Los miembros de la organización no tienen conocimiento de los componentes del CORRE, al igual que la estructura orgánica no se encuentra establecida de acuerdo a estos componentes.

Por carencia de Auditoría interna, no hay una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización, así como nunca se ha hecho evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia.

Conclusión:

Se puede concluir que en el componente de establecimiento de objetivos la Administración no ha cumplido con todas las expectativas en cuanto a su responsabilidad, para que los objetivos sean alcanzados de acuerdo a lo planeado.

Recomendación:

La Gerente conjuntamente con los jefes departamentales deben revisar el documento del CORRE (COSO ERM), y posteriormente deben proceder a realizar una nueva reestructuración y diseño de los puntos que le faltan por cumplir a la organización.

3. Identificación de eventos

Puntos positivos:

Existe un total compromiso de toda la organización para identificar factores internos y externos de riesgo que perjudiquen al desarrollo organizacional, teniendo como apoyo a la alta dirección para la planeación y estudio de probabilidades de impactos.

Puntos negativos:

No se ha implantado mecanismos ni técnicas que permitan identificar eventos de riesgos relacionado con los objetivos. Tampoco se han categorizado los eventos.

Conclusión:

Concluimos que a pesar de que hay apoyo de la alta dirección para identificar eventos, estos no se pueden llevar a cabo porque no hay mecanismos que permitan detectar ciertos factores.

Recomendación:

Que la administración proceda a establecer mecanismos para poder identificar eventos en menor tiempo y a bajos costos.

4. Evaluación de riesgos

Puntos positivos:

La dirección apoya a toda la entidad para el estudio de probabilidades de impacto de riesgos, para esto realizan reuniones periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa.

Puntos negativos:

Falta de establecer técnicas de evaluación de riesgos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas.

Conclusión:

Como resultado del análisis efectuado, se concluye que la organización debe tomar más atención en este punto, ya que con la nueva ley de hidrocarburos se puede ver afectada en cuanto a las aguas termales con las que cuenta la entidad, cabe destacar otro riesgo importante como es la afección de la hostería por la vía que pretenden realizar por medio del predio.

Recomendación:

Los administradores deben estar en alerta a estas nuevas leyes y proponer nuevas alternativas para solucionar dichos problemas.

5. Respuesta a los riesgos**Aspectos positivos:**

La entidad cuenta con evidencias suficiente para la toma de decisiones, al mismo tiempo, existe apoyo de la administración orientada al estudio de alternativas, así como están pendientes de cualquier riesgo que pueda presentarse.

Aspectos negativos:

No existen mecanismos para analizar alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Conclusión:

Concluimos que la Administración tiene las intenciones de dar respuesta a los riesgos pero no desarrollan mecanismos ni métodos que se encuentran bien definidos.

Recomendación:

Tomar más énfasis en la respuesta a los riesgos ya que pueden afectar seriamente a la actividad principal de la entidad.

6. Actividad de Control**Aspectos positivos:**

La organización apoya al diseño y aplicación de controles a través de un plan de tecnologías de información, los que se pueden ver plasmados en la adquisición reciente de un nuevo sistema informático que controla mediante cámaras, siendo éste un método para supervisar una parte de los balnearios.

Aspectos negativos:

La Gerente no emite políticas y procedimientos de las actividades de control en toda la organización. Las actividades de control no incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección.

Conclusión:

La organización tiene las intenciones de aplicar controles, pero estos no se encuentran implantados en todas las áreas, lo que hace ciertas partes de la hostería se vean aisladas.

Recomendación:

Realizar nuevas propuestas y poner en práctica los nuevos controles para que de éxito en todas las partes del Balneario.

7. Información y comunicación

Aspectos positivos:

Todos los informes reúnen atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes.

Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente, Directores y demás servidores accedan a la información financiera y operativa para controlar las actividades empresariales

Aspectos negativos:

No se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente.

Conclusiones:

A pesar de que la organización cuenta con sistemas informáticos oportunos para proveer información de datos, existen pocos canales de comunicación para transmitir a los empleados, clientes, proveedores dicha información.

Recomendación:

Reforzar y crear nuevos canales de comunicación que permitan llevar a cabo una comunicación amplia en todos los aspectos.

8. Supervisión y monitoreo

Aspectos positivos:

En cuanto a las auditorías financieras que se vienen realizando año a año en la hostería, la dirección ha tomado en cuenta las recomendaciones hechas por los auditores independientes para mejorar la calidad del servicio.

Aspectos negativos:

No cuenta con una unidad de auditoría interna que permita supervisar o controlar las actividades.

La empresa no cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecuten, y que en caso de deficiencias importantes las mismas sean identificadas oportunamente.

Conclusión:

Aunque hay controles en la hostería estos no son aplicados de forma óptima y de acuerdo a los componentes del CORRE.

Recomendaciones:

Contratar los servicios de Auditoría Interna para que se dedique a supervisar y monitorear las actividades en forma más objetiva.

La entidad al ser clara y transparente en todo lo que se refiere a leyes, reglamentos, y disposiciones emanadas por SRI, IESS, Superintendencia de compañías, y demás organismos rectores, puede en cualquier momento presentar información de forma oportuna e inmediata sin inconveniente alguno.

3.2.8. Matriz de Calificación de factores Internos y Externos de Balnearios Durán S.A., y evaluación de áreas críticas.

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
FACTORES INTERNOS**

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Cuadro 3.4

COMPONENTE	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1. Reestructuración del orgánico funcional y la realización de un manual de funciones.	10	8
2. Realizar un plan estratégico donde se pueda definir de una forma más clara los objetivos.	10	7
3. Creación del Departamento RRHH en el orgánico funcional.	10	8
4. Establecer sistemas para controlar el uso indebido del agua y así poder hacer nuevas ampliaciones.	10	6
TOTAL	40	29
CP = Confianza Ponderada CT = Calificación Total PT = Ponderación Total $\text{Confianza Ponderada} = \frac{CT}{PT} * 100$ $\text{Confianza Ponderada} = \frac{29}{40} * 100 = 73\%$ Riesgo y confianza – moderado (medio)		
Confianza	Porcentaje	Riesgo
✓ Baja	✓ 15%-50%	✓ Alto
✓ Moderada	✓ 51% - 75%	✓ Moderado
✓ Alta	✓ 76% - 95%	✓ Bajo
Balnearios Durán se ubica en un rango de 51% - 75%, lo que significa que su nivel de riesgo y confianza es moderado.		

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

Cuadro 3.5

 BALNEARIOS DURÁN S.A. EVALUACIÓN DE AREAS CRÍTICAS (DEBILIDADES) DE LOS FACTORES INTERNOS									
SITUACIÓN ACTUAL	EFECTO	NIVEL		ACCION CORRECTIVA	RESPONS.	RECURSOS A UTILIZAR	PERIODO IMPLANTADO		SEGUIMIENTO
		RIESGO	CONFIANZA				INICIO	FINAL	
La estructura Orgánica Funcional no se encuentra bien definida.	No hay responsabilidad por parte de la gerencia.	73%	Moderado	Reestructuración del orgánico funcional y la realización de un manual de funciones.	Gerente	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	02/08/2010	Posterior	A partir del 03/08/2010
Algunos departamentos no cuentan con objetivos bien establecidos.	No permite que la organización luche por un mismo objetivo.	73%	Moderado	Realizar un plan estratégico donde se pueda definir de una forma más clara los objetivos.	Gerente, Jefe de alimentos y bebidas, Jefe de ventas y Jefe de marketing.	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	02 /08/2010	Posterior	A partir del 03/08/2010
Ausencia del departamento de Recursos Humanos.	No hay una buena selección, contratación y capacitación del personal.	73%	Moderado	Creación del Departamento de RRHH en el orgánico funcional.	Gerente	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	02 /08/2010	Posterior	A partir del 03/08/2010
La cantidad de agua no es suficiente para abastecer a nuevas piscinas.	No se puede hacer nuevas piscinas para abastecer a la gran demanda que existe.	73%	Moderado	Establecer sistemas para controlar el uso indebido del agua y así poder hacer nuevas ampliaciones.	Toda la Administración	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	02 /08/2010	Posterior	A partir del 03/08/2010

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
FACTORES EXTERNOS**

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Cuadro 3.6

COMPONENTE	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1. Asistir a las autoridades gubernamentales para pedir que realicen medidas de control adecuadas.	10	5
2. Organizarse con los demás empresas que cuentan con aguas termales para pedir a los organismos que no pongan leyes drásticas.	10	4
3. Realizar nuevas reuniones con la Junta Parroquial de Baños para tomar una mejor alternativa.	10	6
TOTAL	30	15
CP = Confianza Ponderada CT = Calificación Total PT = Ponderación Total $\text{Confianza Ponderada} = \frac{CT}{PT} * 100$ $\text{Confianza Ponderada} = \frac{15}{30} * 100 = 50\%$ Riesgo – alto y confianza – Baja		
Confianza	Porcentaje	Riesgo
✓ Baja	✓ 15%-50%	✓ Alto
✓ Moderada	✓ 51% - 75%	✓ Moderado
✓ Alta	✓ 76% - 95%	✓ Bajo
Balnearios Durán se ubica en un rango de 15% - 50%, lo que significa que su nivel de riesgo es alto y su confianza es baja.		

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

Cuadro 3.7

 BALNEARIOS DURÁN S.A. EVALUACIÓN DE AREAS CRÍTICAS (AMENAZAS) DE LOS FACTORES EXTERNOS									
SITUACIÓN ACTUAL	EFECTO	NIVEL		ACCION CORRECTIVA	RESPONS.	RECURSOS A UTILIZAR	PERIODO IMPLANTADO		SEGUIMIENTO
		RIESGO	CONFIANZA				INICIO	FINAL	
Crecimiento descontrolado de la oferta de hospedaje (competencia desleal).	Mucha competencia lo que obliga a la empresa a ponerse de acorde a ellos.	50%	Baja	Asistir a las autoridades gubernamentales para pedir que realicen medidas de control adecuadas.	Todos los organismos que se encargan de controlar a este tipo de empresas.	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	30/08/2010	Posterior	A partir del 06/09/2010
Incertidumbre existente en el sector termal por la ley de recursos hídricos cuyo tratamiento se ha dilatado.	No poder explotar las aguas termales.	50%	Baja	Organizarse con los demás empresas que cuentan con aguas termales para pedir a los organismos que no pongan leyes drásticas.	Organismos gubernamentales.	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	30/08/2010	Posterior	A partir del 06/09/2010
La pretendida afección a parte de las instalaciones de la empresa que imposibilitarían su funcionamiento (como es el desprendimiento de la peña en las instalaciones, escases de agua termal).	Quedaría con un mal aspecto físico la Hostería.	50%	Baja	Realizar nuevas reuniones con la Junta Parroquial de Baños para tomar una mejor alternativa.	La administración de la empresa.	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	30/08/2010	Posterior	A partir del 06/09/2010

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

3.2.9. Evaluación del cumplimiento de recomendaciones del informe financiero de auditoría externa del año 2009.

La empresa SACOTO & ASOCIADOS (Auditores/Consultores) realizó una auditoría financiera a Balnearios Durán, los resultados fueron entregados a los ejecutivos de la entidad con fecha enero 29 de 2010, en cuyo informe se emite un dictamen favorable, que de acuerdo a la opinión de los auditores independientes, los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera del Balneario al 31 de diciembre de 2009, el resultado de sus operaciones y los estados de evolución patrimonial y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador, aplicado sobre bases consistentes con el periodo anterior.

Sin embargo el estudio actuarial vigente recomendó que la compañía debía hacer unas correcciones porque no se contabilizó la provisión adicional para jubilación patronal por un valor de \$54.214 y por desahucio \$46.991, lo que subvalora el pasivo y sobrevalora los resultados por igual valor.

Siendo la Administración de Balnearios Durán S.A., la única responsable por el diseño y operación del sistema de control interno contable, decidió no hacer las correcciones en los balances y para el año 2010 se implementará en la nueva contabilidad.

3.2.10. Enfoque de la auditoría: componentes y subcomponentes a auditar

Luego de haber realizado la visita previa a toda la Hostería se pudo detectar algunos factores críticos, por lo que nuestra auditoría se enfoca a realizar una evaluación minuciosa de los siguientes componentes y subcomponentes:

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
Gestión Gerencia General	RRHH y Orgánico funcional
Servicio Alimentos y Bebidas	Bodega y Cocina
Servicio Balnearios	Balneario Ríñón

3.3. Fase II: Planificación de la Auditoria



Cuenca, 10 de mayo de 2010

OFICIO: # 001

Asunto: **ORDEN DE TRABAJO DEFINITIVA**

Señores:

Econ. Teodoro Cubero
JEFE DE AUDITORIA

Martha Zumba y Ma. Paz Soto
AUDITORAS

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe de avance de la primera fase de la “Auditoria de Gestión a Balnearios Durán S.A.” de la ciudad de Cuenca se ha determinado los componentes y áreas de resultado clave que relaciona con los procesos de:

- RRHH y Orgánico funcional
- Bodega y Cocina
- Balnearios Riñón

Con tales subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y de las demás etapas del examen que se derivan de dicho estudio. Una vez concluido la evaluación del control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Directorio, Gerente y el personal de la entidad relacionado con el examen para su aplicación y mejoramiento.

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

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es menester que, se defina los responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto de los clientes internos y externos del componente auditado. El tiempo que se asigna para esta labor es de 100 días/hombre a partir de esta fecha.

Atentamente,

Susana Durán
GERENTE GENERAL

3.3.1. Evaluación del control interno por subcomponente

	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE			Hoja No. 1
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
SUBCOMPONENTE: RRHH Y ORGANICA FUNCIONAL				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿El Balneario cuenta con un Reglamento Orgánico-Funcional vigente, en el cual define claramente la estructura organizativa de la unidad?		X		
2. ¿El orgánico funcional esta de acorde al tamaño de empresa?		X		
3. ¿El orgánico funcional muestra claramente las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		
4. ¿Existe dirección y control de la cúpula?	X			
5. ¿Existe comunicación y coordinación entre los distintos departamentos?	X			
6. ¿Cuenta la Hostería con un Departamento de Recursos Humanos?		X		La Gerente hace las veces de RRHH.
7. ¿La Unidad de Recursos Humanos administra en función de planes y programas? - ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? - ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? - ¿Se transmiten a los empleados?		X		No hace ninguna de estas cosas debido a que no existe este departamento, ya que de esto se encarga la Gerente con el Jefe de cada departamento

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE			Hoja No. 2
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
SUBCOMPONENTE: RRHH Y ORGANICA FUNCIONAL				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
8. ¿ Se ha definido políticas para la administración de personal respecto a: - Contratación de personal - Selección y Reclutamiento - Formación y Capacitación - Evaluación del Desempeño - Promociones (carrera administrativa) - Remuneraciones y otros beneficios - Asignación de funciones según formación y experiencia. - Rotación de personal (traslados y/o movilización)		x		
9. ¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?		x		
10. ¿Se hacen previsiones de personal?	x			
11. ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		x		
12. ¿Se hace o existe control de gestión en la unidad?		x		
13. ¿Tienen la Unidad de Recursos Humanos, manuales de procedimientos para guiar la gestión que realiza en los diferentes subsistemas de personal?		x		

	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE			Hoja No. 3
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
SUBCOMPONENTE: RRHH Y ORGANICA FUNCIONAL				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
14. ¿Existe rotación del personal?	X			Se hace con el personal operativo
15. ¿Cuenta la entidad con incentivos o motivación para el personal?	X			
16. ¿El personal que labora ahí tiene grado de formación?		X		
17. ¿Existe un plan de carrera administrativa?		X		
18. ¿Son adecuadas las condiciones físicas en donde se desenvuelve el personal?	X			
19. ¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos?		X		
20. ¿Existe políticas de disciplina en la entidad?	X			
21. ¿Cuenta la hostería con servicio médico para los empleados?	X			Pero el médico no permanece en la planta.
22. ¿La institución mantiene una base de datos desde la cual puede desarrollar análisis de recursos humanos cuando surge la necesidad?	X			
23. ¿La empresa dota al personal de ropa de trabajo y equipos de protección adecuados?	X			

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE			Hoja No. 4
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Servicio de Alimentos y Bebidas REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
SUBCOMPONENTE: BODEGA Y COCINA				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿Se mantiene una adecuada organización de Inventarios?		X		
2. ¿El jefe de bodega tiene la responsabilidad de chequear y registrar los inventarios, que serán utilizados?	X			
3. ¿Los accesos a la bodega esta restringidos?		X		
4. ¿Para la entrega o recepción de bins existen documentos que respalden al responsable de bodega?	X			
5. ¿Se lleva Kárdex de existencia en bodega?				
6. ¿Se hacen presupuestos antes de realizar adquisiciones?	X			
7. ¿Los inventarios son guardados en forma ordenada facilitando el control?		X		
8. ¿Se encuentran administradas contablemente todas las existencias?	X			
9. ¿El Software de Inventarios que utiliza la empresa es apropiado?	X			
10. ¿Se controla periódicamente las notas de entrega?	X			
11. ¿Se hace un adecuado control de inventarios mediante conteos físicos?	X			
12. ¿Los recuentos son efectuados por funcionarios ajenos a la bodega y a la contaduría?		X		

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE			Hoja No. 5
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Servicio de Alimentos y Bebidas REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero				
SUBCOMPONENTE: BODEGA Y COCINA				
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
13. ¿La infraestructura de almacenaje de productos es adecuada?		x		
14. ¿Los congeladores para guardar los alimentos son nuevos?		x		
15. ¿Existen manuales de procedimientos para las funciones artículos?		x		
16. ¿Existen políticas para la obtención de respaldos de la información almacenada?	x			
17. ¿El jefe de bodega evalúa periódicamente los inventarios?	x			
18. ¿Disponen de un plan de contingencias?		x		
19. ¿Se verifica la implementación de las seguridades físicas y lógicas para los sistemas y los datos?	x			
20. ¿Se toman en cuenta las medidas de seguridad higiénica en la cocina?		x		
21. ¿Los utensilios de cocina han sido cambiados durante el último año?		x		
22. ¿Se encuentra codificada la vajilla?		x		
23. ¿Cuenta con medidas de seguridad la cocina?		x		
24. ¿Existe un manual de procedimientos que indique como debe quedar la cocina al final de la jornada?		x		

 hostelería durán La hostelería de las aguas termales...	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE				Hoja No. 6
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Servicio de Alimentos y Bebidas REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero					
SUBCOMPONENTE: BODEGA Y COCINA					
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
25. ¿El personal de cocina se encuentra bebidamente uniformado?	x				
26. ¿La persona que se encarga de preparar los alimentos es una persona nutricionista?		x			
27. ¿Existe un supervisor que se encargue de controlar todas las operaciones de cocina?		x			

	CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE				Hoja No. 7
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Servicio de Balnearios REALIZADO POR: Martha Zumba y Ma. Paz Soto REVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero					
SUBCOMPONENTE: BALNEARIO RIÑÓN					
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
1. ¿El balneario cuenta con una infraestructura y espacio físico adecuado?		X			
2. ¿Existe medidas de seguridad higiénica en cuanto a piscinas?		X			
3. ¿Se desinfectan frecuentemente las piscinas, y turcos?	X				
4. ¿Los casilleros para guardar las pertenencias de los clientes son adecuados?		X			
5. ¿Se cuenta con un sistema informático para registrar la entrada del cliente?		X			
6. ¿Existe algún documento de respaldo para los clientes cuando dejan las prendas en los casilleros?		X			
7. ¿Se cuenta con un guardia de seguridad?	X				
8. ¿Existe medios tecnológicos, tales como cámaras, para controlar a todo el balneario Riñón?		X			
9. ¿Existe personal suficiente para atender la gran demanda de clientes que existe en esta área clave de la Hostería?		X			
10. ¿Se cuenta con un supervisor en esta área que se encargue de controlar las actividades?		X			
11. ¿Se cuenta con un reglamento de piscinas en donde especifique a los usuarios como debe entrar a este lugar		X			

3.3.2. Matriz de Calificación y evaluación de áreas críticas por subcomponente

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
SUBCOMPONENTE: RRHH Y ORGANICO FUNCIONAL
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Cuadro 3.8

COMPONENTE	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1. Volver a revisar el orgánico y proceder a hacer los nuevos ajustes que necesita.	10	8
2. Proceder a contratar una persona que se encargue única y exclusivamente de este tema.	10	6
3. Realizar un reglamento o manual de funciones donde definan claramente las funciones.	10	7
TOTAL	30	21
CP = Confianza Ponderada CT = Calificación Total PT = Ponderación Total $\text{Confianza Ponderada} = \frac{CT}{PT} * 100$ $\text{Confianza Ponderada} = \frac{21}{30} * 100 = 70\%$ Riesgo – y confianza – Moderado		
Confianza	Porcentaje	Riesgo
✓ Baja	✓ 15%-50%	✓ Alto
✓ Moderada	✓ 51% - 75%	✓ Moderado
✓ Alta	✓ 76% - 95%	✓ Bajo
Balnearios Durán se ubica en un rango de 51% - 75%, lo que significa que su nivel de riesgo y confianza es moderado		

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

Cuadro 3.9

 BALNEARIOS DURÁN S.A. EVALUACIÓN DE AREAS CRITICAS DE RRHH Y ORGANICO FUNCIONAL									
SITUACIÓN ACTUAL	EFECTO	NIVEL		ACCION CORRECTIVA	RESPONS.	RECURSOS A UTILIZAR	PERIODO IMPLANTADO		SEGUIMIENTO
		RIESGO	CONFIANZA				INICIO	FINAL	
Orgánico funcional mal diseñado para las últimas actualizaciones que se ha dado en el Balneario.	No permite identificar las líneas de autoridad y responsabilidad.	70%	Moderado	Volver a revisar el orgánico y proceder a hacer los nuevos ajustes que necesita.	La administración de la Hostería.	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	09/08/2010	Posterior	A partir del 25/08/2010
No cuenta con un departamento de RRHH.	No existe una buena selección, contratación y capacitación del personal, no hay quien atienda los asuntos del talento humano.	70%	Moderado	Proceder a contratar una persona que se encargue única y exclusivamente de este tema.	El Directorio del Balneario.	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	09/08/2010	Posterior	A partir del 25/08/2010
No hoy un reglamento o manual respecto al orgánico funcional.	No se tiene una idea clara de las funciones que tienen que desempeñar.	70%	Moderado	Realizar un reglamento o manual de funciones donde se definan claramente las funciones.	La Gerente.	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	09/08/2010	Posterior	A partir del 25/08/2010

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
SUBCOMPONENTE: BODEGA Y COCINA
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Cuadro 3.10

COMPONENTE	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1. Proceder a realizar una remodelación de la bodega.	10	6
2. Efectuar una nueva selección, codificación de los productos y acomodar en los estantes en forma ordenada.	10	8
3. Realizar un reglamento de seguridad higiénica y proponer a la Administración la compra de nuevos implementos de cocina.	10	6
TOTAL	30	20
CP = Confianza Ponderada CT = Calificación Total PT = Ponderación Total $\text{Confianza Ponderada} = \frac{CT}{PT} * 100$ $\text{Confianza Ponderada} = \frac{20}{30} * 100 = 67\%$ Riesgo – y confianza – Moderado		
Confianza	Porcentaje	Riesgo
✓ Baja	✓ 15%-50%	✓ Alto
✓ Moderada	✓ 51% - 75%	✓ Moderado
✓ Alta	✓ 76% - 95%	✓ Bajo
Balnearios Durán se ubica en un rango de 51% - 75%, lo que significa que su nivel de riesgo y confianza es moderado		

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

Cuadro 3.11

 BALNEARIOS DURÁN S.A. EVALUACIÓN DE AREAS CRÍTICAS BODEGA Y COCINA									
SITUACIÓN ACTUAL	EFECTO	NIVEL		ACCION CORRECTIVA	RESPONS.	RECURSOS A UTILIZAR	PERIODO IMPLANTADO		SEGUIMIENTO
		RIESGO	CONFIANZA				INICIO	FINAL	
Infraestructura inadecuada donde se almacena los productos y equipos de la Hostería.	Los productos se comienzan a dañar y genera desperdicios.	67%	Moderado	Proceder a realizar una remodelación de la bodega.	Jefe de Operaciones conjuntamente con la administración	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	10/08/2010	Posterior	A partir del 25/08/2010
Los productos se encuentran desordenados, y mal ubicados.	Mal aspecto físico y posibilidad de contaminación.	67%	Moderado	Efectuar una nueva selección, codificación de los productos y acomodar en los estantes en forma ordenada.	Jefe de Bodega	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	10/08/2010	Posterior	A partir del 25/08/2010
Las condiciones de seguridad e higiene en la cocina son inadecuadas y los utensilios están muy viejos.	Puede traer enfermedades a los clientes y al ser obsoletos los utensilios no permiten un buen desarrollo de actividades.	67%	Moderado	Realizar un reglamento de seguridad higiénica y proponer a la Administración la compra de nuevos implementos de cocina.	Jefe de Alimentos y Bebidas	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	10/09/08/2010	Posterior	A partir del 25/08/2010

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
SUBCOMPONENTE BALNEARIO RIÑÓN

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Cuadro 3.12

COMPONENTE	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1. Balneario Duran está analizando la probabilidad de hacer nuevas expansiones en ese lugar.	10	5
2. Implementar más cámaras y contar con un supervisor en el área.	10	6
3. Realizar un reglamento, poner carteles y avisos para que no contaminen el ambiente.	10	7
TOTAL	30	18
CP = Confianza Ponderada CT = Calificación Total PT = Ponderación Total $\text{Confianza Ponderada} = \frac{CT}{PT} * 100$ $\text{Confianza Ponderada} = \frac{18}{30} * 100 = 60\%$ Riesgo – y confianza – Moderado		
Confianza	Porcentaje	Riesgo
✓ Baja	✓ 15%-50%	✓ Alto
✓ Moderada	✓ 51% - 75%	✓ Moderado
✓ Alta	✓ 76% - 95%	✓ Bajo
Balnearios Durán se ubica en un rango de 51% - 75%, lo que significa que su nivel de riesgo y confianza es moderado		

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

Cuadro 3.13

 BALNEARIOS DURÁN S.A. EVALUACIÓN DE AREAS BALNEARIO RIÑÓN									
SITUACIÓN ACTUAL	EFECTO	NIVEL		ACCIÓN CORRECTIVA	RESPONS.	RECURSOS A UTILIZAR	PERIODO IMPLANTADO		SEGUIMIENTO
		RIESGO	CONFIANZA				INICIO	FINAL	
Espacio físico muy pequeño no abastece la gran demanda que existe.	Pérdida de beneficios y clientes.	60%	Moderado	Balneario Duran está analizando la probabilidad de hacer nuevas expansiones en ese lugar.	Junta Directiva del Balneario	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	12/08/2010	Posterior	A partir del 28/08/2010
No cuentan con sistemas de control y supervisión adecuada.	Perdidas de los bienes de los usuarios.	60%	Moderado	Implementar más cámaras y contar con un supervisor en el área.	Gerente	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	12/08/2010	Posterior	A partir del 28/08/2010
No existe un reglamento para la entrada a piscinas.	Puede haber mucha contaminación y desperdicio del agua.	60%	Moderado	Realizar un reglamento, poner carteles y avisos para que no contaminen el ambiente.	Jefe de operaciones y Gerente	Recursos: humanos, económicos, materiales y tecnológicos.	12/09/2010	Posterior	A partir del 28/08/2010

Fuente: (Elaborado por las autoras de la tesis)

3.3.3. Memorando de Planificación

 hostería durán La hostería de las aguas termales ... EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
1. Auditoria de Gestión a:	
- Gestión Gerencia General : (RRHH y Orgánico Funcional) - Servicio Alimentos y Bebidas: (Bodega y Cocina) - Servicio de Balnearios: (Balneario Riñón)	
2. Fecha de intervención:	
Orden de trabajo	20/04/2010
Conocimiento preliminar	30/04/2010
Planificación	07/05/2010
Inicio del trabajo en el campo	11/05/2010
Finalización del trabajo en el campo	08/06/2010
Discusión del informe borrador	01/07/2010
Emisión del informe final	15/07/2010
Presentación del informe a la Junta Directiva y Gerente	26/07/2010
3. Equipo Multidisciplinario	
Cordinador	Gerente Susana Duran
Jefe de Auditoria	Econ. Teodoro Cubero
Supervisor	Ing Humberto Jaramillo
Auditor	Cont. Martha Zumba
Auditor	Cont. Ma. Paz Soto
Técnico Informático	Ing. Pablo Astudillo
Jefe de operaciones	Ing. Diego Tobar
Jefe de alimentos y bebidas	Sr. Marcelo Barros

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

4. Días Presupuestados

90 Días presupuestados, distribuidos en las siguientes fases:

♦ Fase I, Conocimiento Preliminar	7 días
♦ Fase II, Planificación	10 días
♦ Fase III, Ejecución	65 días
♦ Fase IV, Comunicación de resultados	8 días

5. Recursos financieros y materiales:

♦ Materiales	\$150,00
♦ Viáticos y pasajes	\$250,00

6. Enfoque de la auditoría:

6.1. Información general de la entidad

Misión.- Balnearios Durán S.A. es una empresa dedicada a brindar servicios de hotelería de lujo en la hermosa ciudad de Cuenca “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, los que se complementan con inigualables aguas termales y una bien cotizada gastronomía.

Visión.- “Ser reconocidos como la tradicional Hostería Cuencana, proveedora de servicios de calidad, altamente competitiva y preparada para brindar a sus clientes vivencias satisfactorias e inolvidables, en base a sus más de 75 años de experiencia y servicio”.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Objetivo General

Brindar servicios de hotelería de lujo con una gastronomía distinguida, dentro de un exuberante paisaje natural, con el propósito de entregar nuestros mejores servicios y atención al cliente, y de esta forma encontrar “Salud, Descanso y Confort en un solo lugar”.

Objetivos Específicos

- ◆ Garantizar que todos los clientes que vienen a nuestra Hostería, reciban servicios de calidad sin prejuicio alguno
- ◆ Ofrecer servicios de distracción a costos razonables.
- ◆ Fortalecer las bases de la Compañía en el aspecto técnico- económico con el apoyo de los socios ya que es una empresa familiar.
- ◆ Utilizar los recursos disponibles dentro de la Hostería de manera responsable y profesional, para alcanzar la eficiencia y eficacia.
- ◆ Apoyar y ayudar a una parte de la sociedad más abandonada como son: niños de la calle, reclusas, asilos entre otros.

Actividad principal.- La Actividad Principal de Balnearios Durán S.A., es la prestación de servicios hoteleros con una cotizada gastronomía e inigualables aguas termales.

Financiamiento.- Balnearios Durán S.A., esta conformado por capitales propios con el 100% ya que es una empresa familiar, el capital actual es de \$320.000,00.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Estructura Orgánica. La estructura orgánica de Balnearios Durán S.A. está diseñada de tal manera que ejecute las directrices y políticas emanadas por directorio, siendo este el máximo organismo de la institución; su autoridad ejecutiva es el Presidente, quién tiene como asesor al Gerente cuyos departamentos directamente a su cargo son: el departamento de Administración, Marketing y Ventas.

Principales Fortalezas:

- ◆ Ubicación estratégica, con infraestructura adecuada e instalaciones dentro de un impactante paisaje natural.
- ◆ Disponer de aguas termales naturales.
- ◆ Buen ambiente laboral, en donde los empleados cuentan con todos los beneficios y respaldos de los accionistas.
- ◆ Buen ambiente laboral, en donde los empleados cuentan con todos los beneficios y respaldos de los accionistas.
- ◆ Empresa con prestigio gracias a sus 75 años de experiencia en el mercado.
- ◆ Estar en constante innovación gracias al apoyo de los socios ya que es una empresa familiar.
- ◆ Empresa legal y jurídicamente estructurada que cumple con todas sus obligaciones fiscales.

Principales Debilidades:

- ◆ La estructura Orgánica Funcional no se encuentra bien definida.
- ◆ Algunos departamentos no cuentan con objetivos bien establecidos.
- ◆ Ausencia del Departamento de Recursos Humanos.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

- ◆ No existe políticas definidas para la selección, clasificación y valoración de puestos.
- ◆ La cantidad de agua no es suficiente para abastecer a nuevas piscinas.

Principales Oportunidades:

- ◆ Desarrollar y complementar los servicios que ofrece la Hostería a través de la riqueza medicinal de las aguas termales (Medicina Alternativa).
- ◆ Firmar convenios con empresas privadas para la prestación de los servicios.
- ◆ Capacidad para ampliación de la infraestructura, lo que permitirá brindar mejores servicios.
- ◆ Autoridades de la Parroquia Baños ponen más énfasis en el turismo.

Principales Amenazas:

- ◆ Crecimiento descontrolado de la oferta de hospedaje (competencia desleal).
- ◆ Incertidumbre existente en el sector termal por la ley de recursos hídricos cuyo tratamiento se ha dilatado.
- ◆ Incertidumbre existente en el sector termal por la ley de recursos hídricos cuyo tratamiento se ha dilatado.
- ◆ La pretendida afección a parte de las instalaciones de la empresa que imposibilitarían su funcionamiento (como es el desprendimiento de la peña en las instalaciones, escases de agua termal).

6.2. Enfoque

Está orientada a mejorar las actividades relacionadas con la gestión para lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos y cumplimiento de objetivos.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

6.3. Objetivos de la Auditoria

Objetivo General:

- ♦ Realizar una Auditoría de Gestión en la Hostería Durán con el objeto de emitir un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de las operaciones en la empresa y lograr mayor satisfacción del cliente.

Objetivos Específicos:

- ♦ Evaluar el sistema de control interno y la gestión de riesgos.
- ♦ Realizar la auditoría aplicando las fases del proceso prevista para este tipo de exámenes.
- ♦ Verificar que las operaciones destinadas al cumplimiento de objetivos se realicen con eficiencia, eficacia y economía.

6.4. Alcance

La presente “Auditoria de Gestión a Balnearios Durán S.A.”, comprende la evaluación de las actividades que se desarrolla en toda la entidad, del sistema de control interno y el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normativas aplicables. El examen cubrió las operaciones comprendidas entre el 1^o de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009.

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

6.5. Indicadores de Gestión

Indicadores de Financiamiento de las actividades de:

- ♦ $\text{Financiamiento Balnearios} = \frac{\text{Ingreso Balneario}}{\text{Gastos Generales Balnearios}}$
- ♦ $\text{Financiamiento Alimentos y Bebidas} = \frac{\text{Ingreso Alimentos y Bebidas}}{\text{Gastos Generales y Bebidas}}$
- ♦ $\text{Financiamiento Hospedaje y Recreación}$

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Indicadores del período 2009

- ♦ Solvencia té

...



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{29}{40} * 100 = 73\% \text{ en relació}$$

El presente documento es una herramienta de trabajo que se utiliza para la planificación de la gestión de la empresa. Se debe tener en cuenta que la planificación es un proceso continuo y dinámico que se va actualizando a medida que avanza el tiempo y se van conociendo los resultados de la gestión.

El presente documento es una herramienta de trabajo que se utiliza para la planificación de la gestión de la empresa. Se debe tener en cuenta que la planificación es un proceso continuo y dinámico que se va actualizando a medida que avanza el tiempo y se van conociendo los resultados de la gestión.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

6.8. Trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución

- ◆ Evaluación del control interno.
- ◆ Observar el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos.
- ◆ Comprobar que la información otorgada sea la real.
- ◆ Verificación del sistema informático para el control de registros.
- ◆ Estructura organizativa y planificación.
- ◆ Evaluación del desempeño.

6.9. Colaboración de la entidad auditada

Nos han colaborado los siguientes:

- ◆ La Gerente
- ◆ El Jefe de alimentos y Bebidas
- ◆ Jefe de Operaciones y
- ◆ Otros

7. Otros aspectos

El presente plan de trabajo fue elaborado con el permiso y la debida autorización por parte de la representante legal de la Hostería, se tomó como base el conocimiento de la entidad y la información obtenida en la Fase I del “Conocimiento Preliminar”.

8. Firmas de responsabilidad de la planificación

SUPERVISADO POR

Fecha

Firmas de aprobación de la planificación

JEFE DE AUDITORIA

Fecha

3.3.4. Programa de trabajo por cada subcomponente

 PROGRAMA DE TRABAJO		PROG. #	001	
		REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba	
		FECHA	17/05/2010	
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General SUBCOMPONENTE: RRHH Y ORGANICO FUNCIONAL				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
1.	Objetivos: Establecer el grado en que la entidad y los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.			
2.	Evaluar el desempeño de los administradores en cuanto a la gestión realizada.			
3.	Medir la eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto, mediante la utilización de los indicadores desarrollados.			
	Procedimientos Generales			
4.	Evaluación del Control Interno Específico del componente y su respectivo subcomponente.			
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		



PROGRAMA DE TRABAJO

PROG. #	002
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	17/05/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Departamento de Administración
SUBCOMPONENTE: **RRHH Y ORGANICO FUNCIONAL**

Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
5.	Aplicación de los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y subcomponente.			
6.	Visita previa a la entidad para obtener la estructura orgánica funcional, escritura de constitución y demás documentos.			
7.	Obtención de evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía, a través del análisis de los documentos recopilados en la visita previa. - Gestión Gerencia General. - Diseño del Orgánico Funcional. - Grado de preparación del personal.			
8.	Entrevista con la Gerente Susana Durán y toma de fotos a las instalaciones.			
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		



PROGRAMA DE TRABAJO

PROG. #	001
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	20/05/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Departamento de Alimentos y Bebidas

SUBCOMPONENTE: **BODEGA Y COCINA**

Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
	Objetivos: 1. Determinar la eficiencia del personal en dicho Subcomponentes. 2. Medir la eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto, mediante la utilización de los indicadores desarrollados. 3. Establecer mecanismos que protejan y salvaguarden los inventarios de la empresa. Procedimientos Generales 4. Evaluación del Control Interno Específico del componente y sus respectivos subcomponente. 5. Aplicación de los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y subcomponente.			
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		



PROGRAMA DE TRABAJO

PROG. #	002
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	20/05/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Departamento de Alimentos y Bebidas

SUBCOMPONENTE: **BODEGA Y COCINA**

Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
6.	Visita a las instalaciones de bodega y cocina para obtener información.			
7.	Inspección de los documentos que respaldan la existencia de los artículos.			
8.	Fotografía al área de bodega para determinar la eficiencia de las actividades realizadas por el personal.			
9.	Fotografía al área de cocina para determinar la eficiencia de las actividades realizadas por el personal.			
10.	Entrevista al Jefe de alimentos y bebidas			
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		

 PROGRAMA DE TRABAJO		PROG. #	001	
		REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba	
		FECHA	21/05/2010	
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Departamento de Alimentos y Bebidas SUBCOMPONENTE: BALNEARIO RIÑÓN				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
	Objetivos 1. Determinar el nivel de productividad de los servicios prestados en el área de balnearios. 2. Medir los resultados de eficiencia, eficacia y economía a base de indicadores desarrollados. 3. Evaluar la calidad del servicio prestado y determinar su impacto. Procedimientos Generales 4. Evaluación del Control Interno Específico del componente y su respectivo subcomponentes. 5. Aplicación de indicadores de gestión para el componente y subcomponente.			
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		



PROGRAMA DE TRABAJO

PROG. #	002
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	21/05/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Departamento de Alimentos y Bebidas

SUBCOMPONENTE: **BALNEARIO RIÑÓN**

Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
6.	Vista a la unidad del balneario Riñón para conocer su funcionamiento.			
7.	Fotografías con comentarios al balneario Riñón con el objeto de estudiar más a fondo su necesidad de expansión.			
8.	Entrevista con el Jefe de operaciones, que es el encargado de los balnearios.			
9.	Encuesta a los clientes del Balneario Riñón para determinar la calidad del servicio.			
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		

3.4. Fase III: Ejecución

3.4.1. Programa de trabajo del subcomponente de RRHH y Orgánico Funcional

 PROGRAMA DE TRABAJO		PROG. #	001	
		REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba	
		FECHA	28/05/2010	
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General SUBCOMPONENTE: RRHH Y ORGANICO FUNCIONAL				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
1.	Objetivos: Establecer el grado en que la entidad y los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.			
2.	Evaluar el desempeño de los administradores en cuanto a la gestión realizada.			
3.	Medir la eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto, mediante la utilización de los indicadores desarrollados.			
4.	Procedimientos Generales Evaluación del Control Interno Específico del componente y su respectivo subcomponente.	007 -008	01/06/2010	M.Z. y M.S.
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		

 hosteria durán La hostería de las aguas termales... PROGRAMA DE TRABAJO		PROG. #	002	
		REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba	
		FECHA	28/05/2010	
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Departamento de Administración SUBCOMPONENTE: RRHH Y ORGANICO FUNCIONAL				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
5.	Aplicación de los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y subcomponente.	009- 010-011	07/06/2010	M.Z. y M.S.
6.	Visita previa a la entidad para obtener la estructura orgánica funcional, escritura de constitución y demás documentos.	001-002-003-004-005-006	30/04/2010 al 03/05/2010	M.Z. y M.S.
7.	Obtención de evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía, a través del análisis de los documentos recopilados en la visita previa. - Gestión Gerencia General. - Diseño del Orgánico Funcional. - Grado de preparación del personal.	012 013 014	09/06/2010 09/06/2010 09/06/2010	M.Z. y M.S M.Z. y M.S M.Z. y M.S
8.	Entrevista con la Gerente Susana Durán y toma de fotos a las instalaciones.	015 – 016 017 - 018	14/06/2010 16/06/2010	M.Z. y M.S
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		

3.4.2. Papeles de trabajo del subcomponente RRHH y Orgánico Funcional

 EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE: RRHH Y ORGÁNICO FUNCIONAL	P/T #	007
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	01/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Subcomponente :RRHH y Orgánico Funcional Aspectos positivos: Se puede decir que hay una dirección y control desde la cúpula, existe una buena coordinación y comunicación entre todos los departamentos. Al ser el recurso humano clave para el cumplimiento de objetivos, la organización cuenta con un sistema de motivación, el lugar donde laboran son adecuados, cuentan con servicio médico; existe políticas de disciplina y la entidad dota a todo el personal ropa de trabajo. Aspectos negativos: La Hostería no cuenta con un reglamento orgánico funcional, a su vez éste no está desarrollado de acuerdo al tamaño de la empresa, no se muestra claramente las líneas de autoridad y responsabilidad. En la empresa no hay un departamento de RRHH, esta función lo hace la Gerente conjuntamente con los Jefes departamentales, y al no disponer de este departamento tan importante los encargados de hacerlo no han tomado interés por definir planes y programas para presentación de reclamos o quejas, para la selección, contratación y capacitación por lo que se dice que casi todo el personal operativo no tiene ningún grado de formación profesional, así como también no se		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE: RRHH Y ORGÁNICO FUNCIONAL	P/T #	008
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	01/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
han establecido indicadores de gestión que permitan medir la gestión y el impacto del servicio que prestan. Es decir no hay un manual de funciones establecidas. Conclusión: Podemos concluir diciendo que al ser el Balneario una empresa reconocida debe la Administración poner más énfasis en la estructura del orgánico funcional, ya que desde ahí se puede tomar acciones más adecuadas para desempeñar de forma más eficiente, económica y eficaz. Recomendación: Se puede recomendar a las autoridades hacer una nueva restructuración de la estructura orgánica, donde permita definir claramente la necesidad de crear nuevos departamentos.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 INDICADORES Y PARÁMETROS DE GESTIÓN DEL COMPONENTE Y SUBCOMPONENTE	P/T #	009
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	07/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Indicadores del período 2009 ♦ Solvencia Técnica o liquidez $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{682.557,95}{53.676,17} = 12,72$ ♦ Prueba Ácida $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{682.557,95 - 35.574,74}{53.676,17} = 12,05$ ♦ Rotación de Inventario $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario}} = \frac{1.534.215,24}{35.574,74} = 1$ ♦ Margen de Utilidad Neta sobre Ventas $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{326.628,18}{1.534.215,24} = 21,29\%$ ♦ Razón de Endeudamiento $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{197.376,29}{1.214.781,00} = 0,16$		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 INDICADORES Y PARÁMETROS DE GESTIÓN PARA RRHH Y ORGANICO FUNCIONAL	P/T #	010
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	07/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
♦ Dupont $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} * \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} =$  Rentabilidad  Actividad  Apalancamiento $\frac{326.628,18}{1.534.215,24} * \frac{1.534.215,24}{1.214.781,00} * \frac{1.214.781,00}{1.017.404,71} = \mathbf{32,10\%}$ RI. Luego de haber analizado todos los indicadores financieros del período 2009 se concluye diciendo que la empresa tiene un buen margen de utilidad, poseen liquidez en el momento que lo requieran, lo cual hace que no tengan demasiada deuda con terceros. Indicador de eficiencia de personal Mide el grado de eficiencia y eficacia en la administración de recursos humanos, en la aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción. ♦ Indicador estructura del personal = $\frac{\text{Número de profesionales de el área a analizar}}{\text{Número total de funcionarios de el área a analizar}} * 100$ $\frac{6}{65} * 100 = \mathbf{9,23\%}$		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 INDICADORES Y PARÁMETROS DE GESTIÓN PARA RRHH Y ORGANICO FUNCIONAL	P/T #	011
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	07/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
RI. Este indicador demuestra que el 9,23% del total del personal que labora en la Hostería es profesional, teniendo como muestra clara que no se ha hecho una selección adecuada, por no haber un departamento de RRHH. Indicador de eficiencia en la calidad del servicio (tiempo de atención, información) Mide la velocidad de respuesta del personal; comportamiento demanda-oferta; satisfacción permanente, etc. Los datos se tomaron de la planilla del mes de noviembre de 2009. ♦ Indicador interfá		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS OBTENIDOS EN LA VISITA PREVIA PARA OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS	P/T #	012
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	09/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Gestión Gerencia General Se constató que la gerencia no ha tenido una eficiente labor en sus funciones debido a : ◆ Falta de colaboración y de interés por parte de la Sra. Susana Durán en conocer y aprender sobre los métodos y procedimientos para evaluar dicha gestión en base al COSO-ERM-CORRE, no ha observado los reglamentos en el cual detallan minuciosamente todas las obligaciones y responsabilidades que ella tiene que cumplir. ◆ No se ha desarrollado un plan estratégico donde muestre claramente la misión, visión, objetivos, política, procedimientos y estrategias, en el cual todos los miembros de la organización tengan conocimiento de que es lo que se pretende alcanzar en un corto y largo plazo. ◆ La Gerente no ha hecho un análisis FODA, donde se pueda identificar los factores internos y externos que puedan afectar a la entidad. ◆ Toda la estructura organizativa se encuentra mal diseñada. ◆ No ha establecido ningún mecanismo para evaluar y dar respuesta a los riesgos. Al ser estos puntos claves para poner en buena marcha a la empresa, la gestión de la Gerencia General se ve que no ha sido la más apropiada ya que si no parte con bases sólidas a posterior va a tener muchas falencias y por ende va afectar la consecución de objetivos.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS OBTENIDOS EN LA VISITA PREVIA PARA OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS	P/T #	013
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	09/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Diseño del Orgánico Funcional Al obtener la estructura del orgánico de la página web de la entidad se vio que su esquema está mal distribuido, como primer punto la unidad de auditoría se encuentra ubicada en el nivel departamental, debiendo estar encima de la gerencia o a nivel staff. Se detectó que la entidad no cuenta con un auditor interno que se encargue de verificar y controlar todas las actividades que se llevan a cabo en el balneario, sin embargo en el orgánico esta puesto a dicha unidad, ellos piensan que cuentan con auditoría interna porque delegaron al jefe de operaciones Ing. Diego Tobar para que haga una auditoría solo a cajas. Para realizar una auditoría interna, se debe contar con una persona totalmente independiente que se dedique única y exclusivamente a esta tarea, por lo que el Jefe de operaciones no puede llevar a cabo dichas funciones debido a que el mismo se estaría evaluando. También cabe recalcar que el departamento de recursos humanos se encuentra puesto en la estructura orgánica, pero de acuerdo a la visita realizada a la Hostería se constató que no cuenta con esta unidad, siendo la Gerente en conjunto con el jefe departamental los encargados de hacer las veces de RRHH.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS OBTENIDOS EN LA VISITA PREVIA PARA OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS	P/T #	014
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	09/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Grado de preparación del personal En el área de operaciones la modalidad de trabajo es mediante turnos rotativos, uno de los ejemplos es la recepción, donde se manejan tres turnos de trabajo con 4 personas de lunes a domingo, esta gente tiene que asistir a desarrollar sus actividades los días que le toque, para esto la Hostería les concede 2 días libres a cada uno, por ser un trabajo rotativo. De la entrevista realizada al Sr. Rodrigo Gutiérrez jefe de recepción nos dio a conocer que el personal de operaciones en su totalidad no tiene preparación profesional, ninguna de las 4 personas que laboran en esta área son titulados, dos personas son bilingües, hablan el idioma inglés en un 90% y los otros dos recepcionistas hablan el idioma inglés en un 30%. De igual manera, de la entrevista realizada al Jefe de alimentos y bebidas, se pudo conocer que el personal de cocina, bodega y restaurante tampoco tiene preparación profesional. Sin embargo, la administración tiene planes constantes de capacitación para que el personal adquiera nuevos y mejores conocimientos y de esta forma tratar de cubrir los vacíos que tienen por falta de preparación profesional, para lo cual la entidad realiza convenios con la Cámara de Turismo y otras instituciones.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 ENTREVISTA CON LA GERENTE	P/T#	015
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	14/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Entrevista con la representante legal del Balneario Entrevista con la Sra. Susana Duran Gerente General del Balneario, con la finalidad de conocer e identificar hechos, datos, actividades e información relevante sobre la gestión realizada. La Gerente nos manifestó que en cuanto al tema financiero se ha venido manejando con total transparencia, se ha presentado todo la información requerida por el SRI, por la Superintendencia de Compañías, IESS, etc. Pero en cuanto al tema de gestión tienen muchas falencias debido a que nunca se ha realizado una auditoría de gestión en donde ellos puedan analizar las recomendaciones y hacer mejora de los mismos. Para este año 2010 la Gerente conjuntamente con el departamento de marketing, Jefe de operaciones y otros departamentos van a proceder a desarrollar un plan estratégico, un FODA, un nuevo diseño de estructura orgánico funcional, están realizando reglamentos para cada área y un manual de funciones, para que se pueda mejorar la gestión de forma eficiente, económica y eficaz.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

FOTOS

P/T#	016
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	16/06/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Fotografía 3.1



Fuente: (Tomado por los autores)

Fotografía 3.2



Fuente: (Tomado por los autores)

FOTOGRAFIA DEL SUBCOMPONENTE

P/T#	017
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	16/06/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Fotografía 3.3



Fuente: (Tomado por los autores)

Fotografía 3.4



Fuente: (Tomado por los autores)

FOTOGRAFIA DEL SUBCOMPONENTE

P/T#	018
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	16/06/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Fotografía 3.5



Fuente: (Tomado por los autores)

Fotografía 3.6



Fuente: (Tomado por los autores)

3.4.3. Hojas de hallazgos del subcomponente: RRHH y Orgánico Funcional

 HOJA DE HALLAZGOS	REF/P.T.	012
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	17/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General SUBCOMPONENTE: RRHH y Orgánico Funcional		
Gestión Gerencia General Condición: No existe ningún instrumento de evaluación de la gestión institucional de Balnearios Duran S.A., ya que ésta no tiene desarrollado un plan estratégico donde muestre qué planes tiene a corto y largo plazo. Criterio: Será obligación y responsabilidad de la administración actual definir objetivos, programas y políticas para cada departamento, donde también se deben establecer el control de las actividades de cada área, en base a planes operativos e indicadores que determinen su grado de cumplimiento. Causa: No existe una adecuada supervisión por parte de la alta dirección que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la Gestión Administrativa de la Hostería en base a Planes Estratégicos. Efecto: Por lo tanto, no se pueden elaborar informes entre lo planeado y ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas. Conclusión: Los Directivos del Balneario no han determinado Planes Operativos y Estratégicos que les permitan un adecuado desarrollo, control y cumplimiento de actividades de todos los Organismos que integran la entidad. Recomendación: La Gerente Susana Durán conjuntamente con los jefes departamentales, debe proceder a realizar el Plan Operativo y Estratégico para el desarrollo de las actividades durante el período y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 HOJA DE HALLAZGOS	REF/P.T.	013
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	18/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General SUBCOMPONENTE: RRHH y Orgánico Funcional		
Orgánico funcional mal diseñado Condición: En el diseño de la estructura orgánica se encuentra puesto el departamento de RRHH y la unidad de auditoría, a pesar de que estos departamentos no se hallan físicamente. Criterio: Será obligación y responsabilidad de los Jefes inmediatos crear e implementar estas unidades que son muy importantes para el buen manejo de la organización. Causa: Contratación de personal no calificado ni apto para desempeñar las funciones en las distintas áreas, no existe un control y supervisión adecuado. Efecto: Al no existir un departamento de recursos humanos no se puede contratar personal idóneo, para que las actividades sean realizadas conforme a los objetivos planteados. Conclusión: No se ha desarrollado un orgánico funcional bien definido ya que con el tamaño de empresa que es, se necesita contar con esos departamentos. Recomendación: Se sugiere a la Gerente que revise la estructura orgánica y proceda a implementar estos departamentos.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 HOJA DE HALLAZGOS	REF/P.T.	014
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	18/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General SUBCOMPONENTE: RRHH y Orgánico Funcional		
Personal Operativo no calificado en áreas claves Condición: En el área de recepción ninguna de las cuatro personas que laboran cuentan con un título profesional, siendo de gran importancia debido a que los clientes que visitan la Hostería son extranjeros, y por lo tanto, necesitan ser bilingües y hablar otros idiomas. Criterio: Será responsabilidad de la administración no contar con un personal titulado. Causa: Disminución en el rendimiento de trabajo, porque no va de acorde con las metas que pretende alcanzar. Efecto: El no contar con personal calificado hace que la empresa no rinda al 100% el cumplimiento de objetivos. Conclusión: No se ha escogido el personal indicado y necesario, por mala selección y falta de un departamento de recursos humanos. Recomendación: Hacer evaluaciones al personal que se pretende contratar o hacer concurso al mérito.		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

3.4.4. Programa de trabajo del subcomponente Bodega y Cocina

 PROGRAMA DE TRABAJO		PROG. #	001	
		REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba	
		FECHA	21/06/2010	
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Departamento de Alimentos y Bebidas SUBCOMPONENTE: BODEGA Y COCINA				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
	Objetivos:			
1.	Determinar la eficiencia del personal en dicho Subcomponente.			
2.	Medir la eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto, mediante la utilización de los indicadores desarrollados.			
3.	Establecer mecanismos que protejan y salvaguarden los inventarios de la empresa.			
	Procedimientos Generales			
4.	Evaluación del Control Interno Específico del componente y su respectivo subcomponente.	019 - 020	22/06/2010	MZ. Y MS.
5.	Aplicación de los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y subcomponente.	021 - 022	23/06/2010	MZ. Y MS.
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		



PROGRAMA DE TRABAJO

PROG. #	002
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	21/06/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Departamento de Alimentos y Bebidas

SUBCOMPONENTE: **BODEGA Y COCINA**

Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
6.	Visita a las instalaciones de bodega y cocina para obtener información.	023 – 024	24/06/2010	MZ. Y MS.
7.	Inspección de los documentos que respaldan la existencia de los artículos.	025	25/06/2010	MZ. Y MS.
8.	Fotografía al área de bodega para determinar la eficiencia de las actividades realizadas por el personal.	026	25/06/2010	MZ. Y MS.
9.	Fotografía al área de cocina para determinar la eficiencia de las actividades realizadas por el personal.	027	25/06/2010	MZ. Y MS.
10.	Entrevista al Jefe de alimentos y bebidas.	028 - 029	25/06/2010	MZ. Y MS.
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		

3.4.5. Papeles de trabajo del subcomponente Bodega y Cocina

 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE BODEGA Y COCINA	P/T #	019
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	22/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Subcomponente: Bodega y Cocina Aspectos positivos: El jefe de bodega es una persona responsable ya que se ha encargado de chequear y registrar los inventarios, mediante la utilización del Kárdex a través de un software adecuado. Para las adquisiciones siempre se han estado analizando primero el presupuesto, cuando se requiere de inventario para los diferentes áreas se hace mediante un documento formal como es la nota de pedido y la nota de entrega. Aspectos Negativos El acceso a bodega no es restringido, los inventarios no están ordenados de forma adecuada debido a que se encuentran todos los productos mal clasificados, los conteos físicos son realizados por los mismos encargados de bodega, la infraestructura para el almacenaje es pequeña y está en malas condiciones, no disponen de un plan de contingencia, los congeladores para guardar los alimentos son demasiado viejos y obsoletos y no hay un manual de procedimientos. Respecto de cocina se pudo indicar que no se han tomado en cuenta las normas de seguridad higiénica, el cocinero principal no es nutricionista, los utensilios de cocina son muy viejos, no hay medidas de seguridad, no hay un manual de		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE BODEGA Y COCINA	P/T #	020
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	22/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
procedimientos donde se especifique como debe quedar la cocina al final de la jornada y no cuenta con un supervisor. Conclusión: Al no existir un supervisor no se puede controlar las áreas de bodega y cocina por lo que puede ocurrir algún tipo de enfermedad causada por la ingesta de los alimentos contaminados. Recomendación: Se propone al jefe de alimentos y bebidas realizar un plan y un presupuesto para dirigirse a la gerencia a solicitar que se haga una nueva restructuración de la bodega y que se hagan nuevas adquisiciones de activos fijos. En cuanto a la cocina se realice un manual de funciones donde se especifique claramente las medidas de seguridad higiénica.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 INDICADORES DE FINANCIAMIENTO DEL COMPONENTE Y SUBCOMPONENTE	P/T#	021
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	23/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Indicadores de financiamiento de la actividad de Alimentos - Bebidas y Hospedaje - Recreación Nos permiten verificar, si con el producto de la gestión se puede financiar el proceso. ♦ $\text{Financiamiento Alimentos y Bebidas} = \frac{\text{Ingreso Alimentos y Bebidas}}{\text{Gastos Generales y Bebidas}}$ $\frac{497.301,56}{60.628,35} = 8,20$ ♦ $\text{Financiamiento Hospedaje y Recreación} = \frac{\text{Ingreso Hospedaje y Recreación}}{\text{Gastos Generales Hospedaje y R.}}$ $\frac{265.466,33}{54.055,05} = 4,91$ R/ El Balneario está en capacidad de financiar sus actividades principales.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 INDICADORES DE FINANCIAMIENTO DEL COMPONENTE Y SUBCOMPONENTE	P/T#	022
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	22/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Indicador de Eficiencia de Hospedaje y Recreación El propósito es optimizar y maximizar la utilización de las habitaciones, expresa en términos porcentuales el número de días en que estuvo ocupada una habitación, se considerará como mínimo aceptable 55% y como óptimo de 80 – 90%, siendo crítico más de 90%. ♦ % Ocupacional = $\frac{\text{Dí}}{\text{Dí}}$		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 VISITA A LAS INSTALACIONES DE BODEGA Y COCINA	P/T#	023
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	24/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Inspección física Conjuntamente con el Jefe de alimentos y bebidas se procedió a recorrer todas las instalaciones en donde se pudo obtener lo siguiente: ◆ La bodega no cuenta con la infraestructura adecuada, porque el lugar es muy pequeño y el aspecto físico esta en malas condiciones. ◆ El lugar de almacenaje no cuenta con mediadas sanitarias apropiadas. ◆ Falta de organización en la clasificación de los artículos, debido a que los alimentos y productos de limpieza se encuentran colocados en un mismo estante y, a la vez, se encuentran a la intemperie. ◆ No hay una persona que se encargue específicamente del orden y limpieza de los mismos, siendo este un lugar que se encuentra con polvo y desarreglado. ◆ La estantería se encuentra desgastada por los años de uso. ◆ El frigorífico general se encuentra muy desgastado, tomándose en cuenta que ya está totalmente depreciado y tiene un uso de 20 años. ◆ Los tanques de gas no tienen un lugar específico para ser guardados, por lo que estos se encuentran ubicados en las gradas de acceso a las oficinas administrativas. ◆ En la cocina se observó que no tiene un extintor. ◆ Los implementos de cocina se encuentran en mal estado debido a que tiene una vida de uso de 15 años, sin ser remplazados. ◆ La vajilla en la cocina no se encuentra codificada.		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 VISITA A LAS INSTALACIONES DE BODEGA Y COCINA	P/T#	024
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	24/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
◆ Falta de organización y limpieza en la cocina. ◆ Los sobrantes de alimentos se hallan sin protección. ◆ Los tachos de basura están mal ubicados y destapados. ◆ No cuentan con un supervisor que controle al personal de cocina, ya que al finalizar la jornada ésta no queda totalmente aseada. ◆ El cuarto de máquinas no se encuentra cerrado siendo este un lugar muy peligroso para cualquier huésped.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 INSPECCIÓN DE DOCUMENTOS	P/T#	025
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	25/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Inspección del Documento del Kárdex La empresa maneja los inventarios mediante el documento del Kárdex, donde se registran los respectivos movimientos, como son: ingresos, egresos y saldos. En dicho documento no se encuentran detallados los stocks máximos y mínimos, de igual forma no hay una descripción adecuada para el origen del movimiento, no está puesto que pedido es. Inspección de la Nota de pedido La nota de pedido no cuenta con información suficiente ya que algunos de sus casilleros se encuentran en blanco, además falta la firma de la persona que entrega el pedido.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

**FOTOGRAFÍA AL AREA DE BODEGA
 PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA DEL
 PERSONAL**

P/T#	026
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	25/06/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

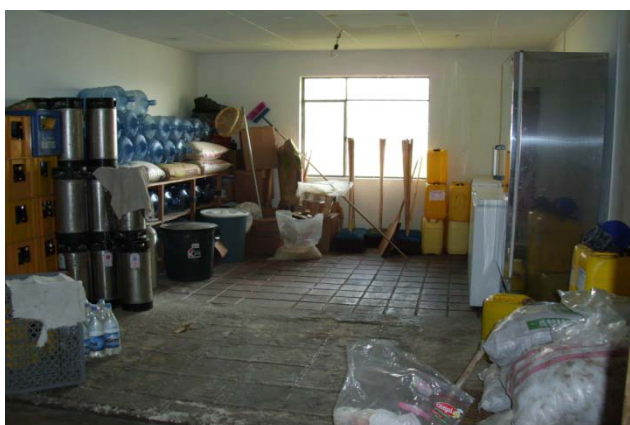
PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Fotografía y comentario

Fotografía 3.7



Fotografía 3.8



Fuente: (Tomado por los autores)

Por medio de las fotos se puede verificar que los productos se encuentran mal ubicados, están desordenados, el arroz se encuentra descubierto, las frutas no se encuentran en la nevera.

SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

FOTOGRAFÍA AL AREA DE COCINA
PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA DEL
PERSONAL

P/T#	027
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	25/06/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Fotografía y comentario



Fotografía 3.9

Como se puede observar el espacio de restaurante se encuentra bien ordenado, es un lugar acogedor, tiene un ambiente agradable y confortable, se puede destacar que en este aspecto el personal se desenvuelve eficientemente.

Fotografía 3.10



Fuente: (Tomado por los autores)

Como se explico anteriormente los utensilios de cocina son muy usados y la limpieza no es la adecuada.

SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 ENTREVISTA AL JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	P/T#	028
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	25/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Entrevista con el encargado de Alimentos y Bebidas Entrevista al Sr. Marcelo Barros Jefe de Alimentos y Bebidas, con la finalidad de conocer e identificar hechos, datos, actividades e información relevante sobre esta área. ◆ El nos manifestó que él no es una persona profesional, pero nos supo comentar que él tiene experiencia en toda la hotelería y que trabaja en el Balneario 28 años. ◆ En esta área trabajan 20 personas, todos conocen de los objetivos departamentales, pero estos no están escritos en un documento formal para que tengan una idea más clara de que es lo que persigue la entidad, y es por esto que hay personas que no ponen mucha atención en su trabajo y por lo tanto esto dificulta medir la gestión que se realiza en el mismo. ◆ No disponen de indicadores de gestión para evaluar la calidad de servicio que se brinda en este departamento. ◆ Existe un índice mínimo de accidentes laborales. ◆ El personal es capacitado cada 4 veces al año para mejorar el desempeño de las actividades. Cuando se necesita personal en esta área, el encargado de contratar es el Jefe de ese departamento conjuntamente con la Gerente, ellos dicen que prefieren a personas que vivan en la Parroquia Baños por la cercanía, debido a que los turnos de trabajo son rotativos.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 ENTREVISTA AL JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	P/T#	029
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	25/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
◆ Todo el personal para empezar sus labores debe estar correctamente uniformado, el 100% del uniforme entrega la empresa. ◆ Están regidos por el reglamento interno de trabajo. ◆ Es un trabajo muy estresante para el personal que labora en esta actividad, debido a que los implementos que se utilizan para el servicio de restaurante son de cristalería y losa por lo que requieren de mucho cuidado, también por la razón de que los alimentos deben estar preparados higiénicamente. ◆ Existe pequeños conflictos o empatías entre el personal que labora dentro de este departamento, pero para controlar esto se hacen llamados de atención. ◆ El inventario de alimentos y bebidas se lleva mediante una hoja de Excel, no disponen de un buen sistema en este departamento.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

3.4.6. Hojas de hallazgos del subcomponente Bodega y Cocina

 HOJA DE HALLAZGOS	REF/P.T.	023- 027
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	28/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General SUBCOMPONENTE: RRHH y Orgánico Funcional		
Utensilios obsoletos e inadecuadas medidas de seguridad en la cocina Condición: Los utensilios de la cocina están en mal estado, su vida útil ya ha terminado pero estos aun siguen siendo utilizados; también no hay medidas de seguridad higiénica porque se observó que algunos alimentos estaban al aire libre, descubiertos y desordenados, los tachos de basura no tenían tapas. Criterio: Será responsabilidad del Jefe de Alimentos y Bebidas establecer las medidas necesarios para controlar esta área ya que no se está cumpliendo con las leyes emitidas por la dirección de salud. Causa: La dirección de salud pueden llegar a supervisar y controlar si se están cumpliendo con las normas y pueden quitarle el permiso de funcionamiento, también esto puede crear malestar en los clientes ya que puede causar enfermedades. Efecto: Siendo una hostería reconocida a nivel local, nacional e internacional, traería mala imagen y desprestigio a la misma. Conclusión: No se ha hecho los respectivos controles, falta de interés del encargado de cocina para velar por la imagen. Recomendación: Proceder a observar las normas, todo el personal de cocina y de forma inmediata aplicarlas. Hacer una nueva inversión en la adquisición de nuevos implementos de cocina.		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 HOJA DE HALLAZGOS	REF/P.T.	023- 026
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	28/06/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General SUBCOMPONENTE: RRHH y Orgánico Funcional		
Inventario mal clasificado e infraestructura inadecuada Condición: Como se puede apreciar en las fotografías algunos productos están mal ubicados debido a que se encuentran los alimentos junto con los productos de limpieza; también se puede observar que existen otros productos que están ubicados en el suelo sin ninguna medida higiénica. La infraestructura está deteriorada. Criterio: Será responsabilidad del Jefe de bodega establecer las medidas necesarios para controlar esta área, ya que no están cumpliendo con sus responsabilidades a cabalidad. Causa: Mal aspecto para las personas que entran a la bodega, a la vez que da la oportunidad a que los productos se contaminen de bacterias o se descompongan los mismos. Efecto: Por la ingesta de estos alimentos, se provocarían enfermedades, al mismo tiempo que se daría pérdidas, por el mal estado de los productos. Conclusión: No se han hecho los respectivos controles y hay falta de interés del encargado de bodega para velar por la buena imagen del local. Recomendación: Sugerimos al Jefe de bodega solicitar a la Gerente la remodelación de la bodega y así poder aprovechar el espacio para ubicar los productos que están en el piso.		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

3.4.7. Programa de trabajo del subcomponente de Balneario Riñón

 La hostería de las aguas termales ... PROGRAMA DE TRABAJO		PROG. #	001	
		REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba	
		FECHA	29/06/2010	
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Departamento de Alimentos y Bebidas SUBCOMPONENTE: BALNEARIO RIÑÓN				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
	Objetivos			
1.	Determinar el nivel de productividad de los servicios prestados en el área de balnearios.			
2.	Medir los resultados de eficiencia, eficacia y economía a base de indicadores desarrollados.			
3.	Evaluar la calidad del servicio prestado y determinar su impacto.			
	Procedimientos Generales			
4.	Evaluación del Control Interno Específico del componente y su respectivo subcomponente.	030 - 031	01/07/2010	MZ. Y MS.
5.	Aplicación de indicadores de gestión para el componente y subcomponente.	032	02/07/2010	MZ. Y MS.
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		



PROGRAMA DE TRABAJO

PROG. #	002
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	29/06/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Departamento de Alimentos y Bebidas

SUBCOMPONENTE: **BALNEARIO RIÑÓN**

Nº	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	FECHA	ELAB.POR
6.	Vista a la unidad del balneario Riñón para conocer su funcionamiento.	033	05/07/2010	MZ. Y MS.
7.	Fotografías con comentarios al balneario Riñón con el objeto de estudiar más a fondo su necesidad de expansión.	034	05/07/2010	MZ. Y MS.
8.	Entrevista con el Jefe de operaciones, que es el encargado de los Balnearios.	035	06/07/2010	MZ. Y MS.
9.	Encuesta a los clientes del Balneario Riñón para determinar la calidad del servicio.	036	06/07/2010	MZ. Y MS.
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero		

3.4.8. Papeles de trabajo del subcomponente Balneario Riñón

 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE BALNEARIO RIÑÓN	P/T #	030
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	01/07/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Subcomponente: Balneario Riñón Aspectos positivos: En este punto se puede decir que la piscina del balneario Riñón son desinfectados dos veces por semana, existe un guardia de seguridad. Un aspecto importante que destacar es que el balneario Riñón posee aguas termales muy calientes, turcos donde las personas asisten para curarse de algunas enfermedades debido a que estas aguas son medicinales. Aspectos negativos: Este balneario es muy pequeño, la infraestructura no es la adecuada, el parqueadero es sumamente pequeño para la gran demanda que existe. No existe un manual de procedimientos, no hay un reglamento para los usuarios para la entrada a piscinas, los casilleros para guardar las pertenencias de los clientes son viejos y pequeños, no hay un sistema informático para registrar la entrada de los clientes, se pierden las pertenencias de los clientes, las personas que laboran ahí no son suficientes, falta de un supervisor.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE BALNEARIO RIÑÓN	P/T #	031
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	01/07/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Conclusión: Al ser el punto de venta que genera mayores ingresos a la Hostería se le debe dar mayor interés para abastecer la gran demanda que existe en este lugar y no perder clientes ya que la competencia quiere aprovecharse de eso para atraer parte de la demanda. Recomendación: Planteamos a la administración agilizar el proceso que está en marcha para la nueva expansión y dar respuesta pronta a esta situación.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL COMPONENTE Y SUBCOMPONENTE	P/T #	032
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	02/07/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Indicador de financiamiento de actividad de balnearios Nos permiten verificar, si con el producto de la gestión se puede financiar el proceso. ♦ $\text{Financiamiento Balnearios} = \frac{\text{Ingreso Balnearios}}{\text{Gastos Generales Balnearios}}$ $\frac{771.447,35}{106.748,25} = 7,23$ R/. El Balneario está en capacidad de invertir ya que puede financiar sus gastos 7 veces.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 VISITA A LAS INSTALACIONES DEL BALNEARIO RIÑÓN	P/T #	033
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	05/07/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Constatación Física Existen aguas termales muy calientes, lo que hace que esto se convierta en un atractivo turístico muy importante para los clientes ya que estas aguas son medicinales. Como se pudo observar existe una gran cantidad de personas que asisten a dicho balneario, por lo cual las actividades tienen el siguiente horario: los días lunes, martes, viernes, sábado y domingo la apertura es a las 5 de la mañana y los otros días a las 6 de la mañana. En el Balneario Riñón la piscina es muy pequeña para la gran demanda que tiene, el espacio físico es reducido. El ambiente del turco es desagradable y los casilleros son viejos. Falta de un sistema de control y un supervisor para todo el balneario debido a que en el casillero principal siempre ha existido pérdidas de las pertenencias de los clientes.		
		SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

FOTOGRAFÍAS AL AREA DEL RIÑÓN

P/T #	034
REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
FECHA	05/07/2010

EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A.

PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009

Fotos y comentario

Fotografía 3.11



El Balneario Riñón se beneficia por estar ubicado junto a la vertiente del agua termal natural, por lo que el agua es muy caliente y esto hace que sea muy atractivo para el cliente.

Fotografía 3.12



Fuente: (Tomado por los autores)

En estas fotos se puede observar que la piscina del Riñón es muy pequeña para la gran demanda que tiene, el turco necesita más limpieza y remodelación debido a que los casilleros ya están viejos.

SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero

 ENTREVISTA AL JEFE DE OPERACIONES	P/T #	035
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	06/07/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Entrevista con el Jefe de Operaciones encargado del control del personal operativo, de logística, mantenimiento y auditoría de cajas El Ing. Diego Tobar nos supo dar a conocer los siguientes puntos positivos y negativos de ese departamento: ◆ El Ingeniero nos indicó que sí existen quejas de los usuarios ya que siempre el cliente exige cada vez un mejor servicio. ◆ Nos manifestó que para realizar un control y así evitar el desperdicio del agua se ha construido un tanque de reserva, el cual debe permanecer lleno para que dote de agua a todo el Balneario, el mismo que cuenta con 5 medidores. ◆ Para que todo el personal operativo esté enterado de los asuntos y actividades que se pretende desarrollar se ha formado una directiva en el cual cada área tiene un representante, el mismo que es el encargado de informar y hacer conocer a cada miembro lo que tiene que realizar. ◆ Cuando hay un incumplimiento de funciones el Ingeniero Diego envía un memo o amonestación y como el trabajador se siente presionado ha existido casos que han renunciado. ◆ En cuanto a la evaluación del personal que labora en esta área se hace mediante quejas presentadas por los clientes.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

 ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL BALNERIO RIÑÓN	P/T #	036
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	06/07/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009		
Encuesta realizada a los clientes del balneario De acuerdo a la encuesta hecha se pudo obtener lo siguiente: Por medio de la encuesta realizada se destaca que los clientes tienen el 100% de preferencia al servicio que ofrece el balneario Riñón. EL 83% de los encuestados califican que el balneario tiene una buena comodidad, el 14% dice que es regular y el 3% opina que es mala. El 57% de la población indica que le agrada la infraestructura del balneario y el 43% está en desacuerdo. El 61% de los clientes encuestados manifiestan que la piscina del Riñón es pequeña, el 32% califica como mediano y el 7% como grande. El 67,20% de los encuestados indican que la entrada al balneario tiene un precio módico, 30,9% dicen que es costoso y el 3,1% opina que es barato. El 93% está de acuerdo en que se haga una expansión de todo el Balneario y el 7% le parece que está cómodo. La población encuestada menciona que el balneario debe ofrecer otros servicios adicionales para mejorar la calidad del servicio. Para los clientes los principales motivos por lo que visitan el balneario es por descanso, salud y por ser un atractivo turístico de Cuenca.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

3.4.9. Hojas de hallazgos para el subcomponente Balneario Riñón

 HOJA DE HALLAZGOS	REF/P.T.	033 – 034
	REALIZADO POR:	Ma. Paz Soto Martha Zumba
	FECHA	07/07/2010
EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009 TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: Gestión Gerencia General SUBCOMPONENTE: RRHH y Orgánico Funcional		
Espacio físico reducido en el Balneario Riñón Condición: De los datos obtenidos de la encuesta realizada a los clientes que visitan este balneario se determina que el espacio físico no es el adecuado para la gran demanda que existe. Criterio: Los directivos deben tratar de hacer una nueva expansión, para que los clientes se sientan satisfechos y con gusto por regresar. Causa: Los clientes se sienten insatisfechos, porque ellos llegan al lugar con la intención de sentirse cómodos y relajados, pero la realidad es otra porque el espacio es pequeño. Efecto: Disminución de la demanda por la incomodidad que sienten los usuarios y reacción por parte de la competencia para atraer a los clientes del Riñón. Conclusión: La Hostería puede llegar a grandes pérdidas por no tomar medidas de respuesta rápida ante esta situación de insatisfacción. Recomendación: Se propone a la Administración actual llevar a cabo el proyecto de expansión lo más temprano posible.		
	SUPERVISADO POR: Econ. Teodoro Cubero	

3.4.10. Estructura del Informe

 hostería durán <i>La hostería de las aguas termales ...</i> EMPRESA SUJETA A EXAMEN: Balnearios Durán S.A. PERIODO EXAMINADO: Del 01 de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009
ESTRUCTURA DEL INFORME
INTRODUCCIÓN
♦ Carátula ♦ Índice y abreviaturas utilizadas ♦ Carta de presentación
CAPÍTULO I
Enfoque de la auditoria
♦ Motivo de la Auditoría ♦ Objetivo de la auditoría ♦ Alcance de la auditoría ♦ Enfoque ♦ Componentes auditados ♦ Indicadores utilizados
CAPÍTULO II
Información de la entidad
♦ Misión ♦ Visión ♦ Objetivos ♦ Financiamiento ♦ Estructura Orgánica ♦ FODA

ESTRUCTURA DEL INFORME

CAPÍTULO III

Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

CAPÍTULO IV

Resultados Específicos por componente

Presentación por cada uno de los subcomponentes, lo siguiente:

- Comentario
- Conclusión
- Recomendación

CAPÍTULO V

Anexos

3.5. Fase IV: Comunicación de Resultados



“BALNEARIOS DURAN S.A.”

HDURAN - 0001 - 2010

INFORME GENERAL

“Auditoría de Gestión a, Balnearios Durán S.A., componente:
Gestión Gerencia General, Servicio Alimentos - Bebidas y Servicio Balneario

Por el periodo comprendido entre 01/01/2009 al 31/12/2009
de Balnearios Durán S.A.

INDICE

Abreviaturas utilizadas.....	178
Carta de presentación.....	179
Capítulo I: Enfoque de la Auditoría.....	180
Motivo de la Auditoría.....	180
Objetivos de la Auditoría.....	180
Alcance de la Auditoría.....	180
Enfoque.....	180
Componentes Auditados.....	181
Indicadores Utilizados.....	181
Capítulo II: Información de la entidad.....	184
Misión.....	184
Visión.....	184
Objetivos.....	184
Financiamiento.....	185
Estructura Orgánica.....	185
FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	185
Capítulo III: Resultados Generales.....	187
Ambiente de Control	187
Conclusión.....	188
Recomendación #1.....	189
Establecimiento de Objetivos.....	189
Conclusión.....	190
Recomendación #2.....	190
Identificación de Eventos.....	190
Conclusión.....	191
Recomendación #3.....	191
Evaluación de Riesgos.....	191
Conclusión.....	191
Recomendación #4.....	191
Respuesta a los Riesgos.....	192
Conclusión.....	192
Recomendación #5.....	192
Actividad de Control.....	192

Conclusión.....	193
Recomendación #6.....	193
Información y Comunicación.....	193
Conclusión.....	193
Recomendación #7.....	194
Supervisión y Monitoreo.....	194
Conclusión.....	194
Recomendación #8.....	194
Capítulo IV: Resultado Específico por Componente y Subcomponente.....	195
Subcomponente: RRHH y Orgánico Funcional.....	195
Gestión Gerencia General.....	195
Conclusión.....	195
Recomendación #9.....	195
Orgánico Funcional mal diseñado.....	196
Conclusión.....	196
Recomendación #10.....	196
Personal Operativo no calificado en áreas claves.....	196
Conclusión.....	196
Recomendación #11.....	196
Subcomponente: Bodega y Cocina.....	196
Utensilios obsoletas e inadecuadas medidas de seguridad en la cocina.....	196
Conclusión.....	197
Recomendación #12.....	197
Inventario mal clasificado e infraestructura inadecuada.....	197
Conclusión.....	197
Recomendación #13.....	197
Subcomponente: Balneario Riñón.....	197
Espacio físico reducido en el Balneario Riñón.....	197
Conclusión.....	198
Recomendación #14.....	198

ABREVIATURAS UTILIZADAS

CORRE	Control de Recursos y Riesgos – Ecuador
COSO-ERM	Committee of Sponsoring Organizations (Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado)
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NEA	Normas Ecuatorianas de Auditoría
RRHH	Recursos Humanos
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
P.T.	Papel de Trabajo
REF.	Referencia
R/.	Respuesta
CGE	Contraloría General del Estado

CARTA DE PRESENTACIÓN



OFICIO N° 0003

ASUNTO: Carta de Presentación del Informe

FECHA: 12 de Julio de 2010

Señores:

GERENTE DE BALNEARIOS DURAN S.A.

Ciudad

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la auditoría de “Gestión a Balneario Durán S.A.”, por el periodo comprendido entre el 01 enero del 2009 hasta el 31 de diciembre del 2009 de conformidad con el previsto.

Nuestra auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoria Generalmente Aceptadas; esta norma requiere que la auditoría sea aplicada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no tengan exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones de las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe. Con la obligación por parte de la administración de cumplir con las recomendaciones emitidas

Atentamente,

Econ. Teodoro Cubero
JEFE DE AUDITORIA

Capítulo I

Enfoque de la Auditoría

Motivo de la Auditoría

La Auditoría a la gestión de Balnearios Duran S.A., se llevo a cabo como parte del trabajo de investigación previa a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, con el objeto de expresar una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las operaciones y de la gestión, mediante el informe de auditoría que contendrá conclusiones y recomendaciones.

Objetivos de la Auditoría

- ♦ Evaluar el sistema de control interno y la gestión de riesgos.
- ♦ Realizar la auditoría aplicando las fases del proceso prevista para este tipo de exámenes.
- ♦ Verificar que las operaciones destinadas al cumplimiento de objetivos se realicen con eficiencia, eficacia y economía.

Alcance de la Auditoria

La presente “Auditoria de Gestión a Balnearios Durán S.A.”, comprende la evaluación de las actividades que se desarrolla en toda la entidad, del sistema de control interno y el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y más normativas aplicables.

El examen cubrió las operaciones comprendidas entre el 1^{ro} de enero de 2009 al 31 de diciembre de 2009.

Enfoque

Está orientada a mejorar las actividades relacionadas con la gestión para lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos y cumplimiento de objetivos.

Componentes Auditados

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
Gestión Gerencia General	RRHH y Orgánico funcional
Servicio Alimentos y Bebidas	Bodega y Cocina
Servicio Balnearios	Balneario Riñón

Indicadores utilizados

La institución no tiene definidos los indicadores de gestión debido a que las actividades que se cumplen no son producto de una planificación estratégica específica. Sin embargo, identificamos en algunos casos los siguientes indicadores de gestión:

- **Indicadores de Financiamiento de las actividades de:**

- ♦ Balnearios,
- ♦ Alimentos y Bebidas y
- ♦ Hospedaje y Recreación.

Este indicador pretende medir en qué nivel los ingresos percibidos, cubren los gastos en los que se incurrió para prestar este servicio.

$$\text{♦ Financiamiento Balnearios} = \frac{\text{Ingreso Balneario}}{\text{Gastos Generales Balnearios}}$$

$$\text{♦ Financiamiento Alimentos y Bebidas} = \frac{\text{Ingreso Alimentos y Bebidas}}{\text{Gastos Generales y Bebidas}}$$

$$\text{♦ Financiamiento Hospedaje y Recreación} = \frac{\text{Ingreso Hospedaje y Recreación}}{\text{Gastos Generales Hospedaje y R.}}$$

- **Indicador de Eficiencia de Hospedaje y Recreación**

El propósito es optimizar y maximizar la utilización de las habitaciones, expresa en términos porcentuales el número de días en que estuvo ocupada una

habitación, se considerará como mínimo aceptable 50% y como óptimo del 80 al 90%, siendo crítico más de 90%.

♦ % Ocupacional = $\frac{\text{Dí}}{\text{Dí}}$



◆ Margen de utilidad neta sobre ventas = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

◆ Razó



Capítulo II

Información de la Entidad

Misión

Balnearios Durán S.A. es una empresa dedicada a brindar servicios de hotelería de lujo en la hermosa ciudad de Cuenca “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, los que se complementan con inigualables aguas termales y una bien cotizada gastronomía.

Visión

“Ser reconocidos como la tradicional Hostería Cuencana, proveedora de servicios de calidad, altamente competitiva y preparada para brindar a sus clientes vivencias satisfactorias e inolvidables, en base a sus más de 75 años de experiencia y servicio”.

Objetivos

Objetivo General

- ♦ Brindar servicios de hotelería de lujo con una gastronomía distinguida, dentro de un exuberante paisaje natural, con el propósito de entregar nuestros mejores servicios y atención al cliente, y de esta forma encontrar “Salud, Descanso y Confort en un solo lugar”.

Objetivos Específicos

- ♦ Garantizar que todos los clientes que vienen a nuestra Hostería, reciban servicios de calidad sin prejuicio alguno.
- ♦ Ofrecer servicios de distracción a costos razonables.
- ♦ Fortalecer las bases de la Compañía en el aspecto técnico- económico con el apoyo de los socios ya que es una empresa familiar.
- ♦ Utilizar los recursos disponibles dentro de la Hostería de manera responsable y profesional, para alcanzar la eficiencia y eficacia.

- ♦ Apoyar y ayudar a una parte de la sociedad más abandonada como son: niños de la calle, reclusas, asilos entre otros.

Financiamiento

Balnearios Durán S.A., está conformado por capitales propios en el 100% ya que es una empresa familiar, el capital actual es de \$320.000,00.

Estructura Orgánica

La estructura orgánica de Balnearios Durán S.A. está diseñada de tal manera que ejecute las directrices y políticas emanadas por directorio, siendo este el máximo organismo de la institución; su autoridad ejecutiva es el Presidente, quien tiene como asesor al Gerente cuyos departamentos directamente a su cargo son: los Departamentos de Administración, Marketing y Ventas.

FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas)

Principales Fortalezas:

- ♦ Ubicación estratégica, con infraestructura adecuada e instalaciones dentro de un impactante paisaje natural.
- ♦ Disposición de aguas termales naturales.
- ♦ Buen ambiente laboral, en el que los empleados cuentan con todos los beneficios y respaldos de los accionistas.
- ♦ Buen ambiente laboral, en el que los empleados cuentan con todos los beneficios y respaldos de los accionistas.
- ♦ Empresa con prestigio gracias a sus 75 años de experiencia en el mercado.
- ♦ Estar en constante innovación gracias al apoyo de los socios ya que es una empresa familiar.
- ♦ Empresa legal y jurídicamente estructurada que cumple con todas sus obligaciones fiscales.

Principales Debilidades:

- ◆ La estructura Orgánica Funcional no se encuentra bien definida.
- ◆ Algunos departamentos no cuentan con objetivos bien establecidos.
- ◆ Ausencia del Departamento de Recursos Humanos.
- ◆ No existen políticas definidas para la selección, clasificación y valoración de puestos.
- ◆ La cantidad de agua no es suficiente para abastecer a nuevas piscinas.

Principales Oportunidades:

- ◆ Desarrollar y complementar los servicios que ofrece la Hostería a través de la riqueza medicinal de las aguas termales (Medicina Alternativa).
- ◆ Firmar convenios con empresas privadas para la prestación de los servicios.
- ◆ Capacidad para ampliación de la infraestructura, lo que permitirá brindar mejores servicios.
- ◆ Autoridades de la Parroquia Baños que ponen más énfasis en el turismo.

Principales Amenazas:

- ◆ Crecimiento descontrolado de la oferta de hospedaje (competencia desleal).
- ◆ Incertidumbre existente en el sector termal por la ley de recursos hídricos cuyo tratamiento se ha dilatado.
- ◆ Incertidumbre existente en el sector termal por la ley de recursos hídricos, cuyo tratamiento se ha dilatado.
- ◆ La pretendida afección a parte de las instalaciones de la empresa que imposibilitarían su funcionamiento (como es el desprendimiento de la peña en las instalaciones, escasez de agua termal).

Capítulo III

Resultados Generales

De acuerdo a los resultados de evaluación del control interno COSO-ERM-CORRE se obtuvo lo siguiente:

1) Ambiente de Control Interno:

Aspectos positivos:

La administración de la Hostería Durán predica a sus empleados una cultura de valores en base a la honestidad y equidad, por lo que se puede decir que es una entidad que cuenta con un código de ética.

La administración está constantemente incentivando a su personal para que cada uno se comprometa a realizar sus funciones observando las leyes, normas y reglamentos, para de esta forma alcanzar los objetivos bajo los criterios de eficiencia, eficacia y economía y de esta forma lograr cuidar la imagen de la institución.

Se ha podido observar que el Consejo de Administración y Comités se encuentran cumpliendo con todos sus derechos y responsabilidades de acuerdo a los estatutos de la compañía, es por esta razón que ellos realizan reuniones frecuentemente para analizar la información y tomar las mejores decisiones en beneficio del ente.

La organización cuenta con un número apropiado de empleados, los mismos que son capacitados constantemente para mejorar el desenvolvimiento de las actividades que realizan cada día, y de esta forma cumplir a cabalidad con la responsabilidad y delegación de autoridad.

Se puede destacar que la Gerente oportunamente revisa los expedientes de los candidatos para la selección y contratación del personal, al considerar la organización que el capital humano es el componente más importante dentro de la entidad se les concede un 10% adicional al sueldo de acuerdo al desempeño del trabajo realizado, para que de esta forma el empleado se sienta comprometido y

motivado en cumplir sus obligaciones, al mismo tiempo que se pueda lograr los objetivos y metas propuestas.

Aspectos negativos:

No se ha establecido objetivos inalcanzables ya que los mismos pueden ser en algún momento beneficiosos para el ente, nunca se ha dado hechos fraudulentos que pongan en peligro a la Hostería por parte de los empleados, por lo que jamás se ha tomado atención en establecer mecanismos para proteger al denunciante.

La estructura organizacional del Balneario no es la adecuada para los requerimientos actuales, debido al crecimiento acelerado de la organización en estos últimos años, no existe idoneidad debido a que la operación de auditoría se encuentra puesto dentro de los departamentos cuando éste debe estar más arriba de gerencia a nivel staff, al no existir un manual de procesos y un reglamento orgánico no se puede definir claramente sus responsabilidades y no existe un adecuado canal de comunicación que permita informar sobre los mismos.

No hay normas, procedimientos y métodos de evaluación, para la selección, contratación y capacitación del personal.

Falta de un departamento de recursos humanos, al no existir este no se puede analizar frecuentemente los conocimientos y habilidades del personal y tampoco se puede identificar los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio.

Ausencia de informes comparativos entre lo planeado y lo ejecutado debido a que no cuenta con un plan estratégico.

Conclusión:

Como resultado de la evaluación efectuada, podemos concluir que el ambiente de control interno de la empresa no funciona de forma apropiada; sin embargo, hay buenos puntos que destacar pero algunas situaciones deberán ser tomadas en consideración a fin de fortalecer los mismos.

Recomendación:

Que la Administración realice los cambios que necesita la Hostería y ponga más interés en algunos puntos claves, los mismos que pueden ayudar a mejorar la gestión de la Gerencia en cuanto a este componente.

2) Establecimiento de objetivos**Aspectos positivos:**

La empresa cuenta con la misión, visión, objetivos; los mismos que son comunicados y cumplidos de la mejor manera por todos los empleados, y a su vez los resultados obtenidos son informados oportunamente a través del informe de actividades en función del cumplimiento de metas.

Siempre ha existido rotación del personal dentro de las actividades operativas, por lo que, para la empresa ha resultando un punto importante ya que la gente adquiere nuevas destrezas y conocimientos y a la vez la empresa está lista para atender cualquier emergencia en cuanto a la atención del cliente.

La empresa cuenta con el apoyo del gerente, directores y auditores externos en lo que se refiere a mejorar las deficiencias y proceder a dar cumplimiento de las recomendaciones propuestas por los auditores independientes.

La alta dirección ha sido totalmente prudente a la hora de aceptar riesgos y constantemente está revisando hasta qué punto puede tomar decisiones por cambios que pueden ocurrir entre riesgo aceptado y los resultados.

Puntos negativos:

A pesar de que la entidad cuenta con misión, visión, objetivos, los mismos no están bien estructuradas falta ser mas concisos y claros, también no se encuentran plasmados en un documento formal.

La Gerente conjuntamente con los colaboradores no han desarrollado un plan estratégico a largo plazo y planes operativos a corto plazo, es por esta razón que no hay conexión de los objetivos con los planes; no han fijado indicadores de

rendimiento que permitan medir y evaluar los objetivos en términos de eficiencia y eficacia.

Los miembros de la organización no tienen conocimiento de los componentes del CORRE, al igual que la estructura orgánica no se encuentra establecida de acuerdo a estos componentes.

Por carencia de Auditoría interna, no hay una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización, así como nunca se ha hecho evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo y su tolerancia.

Conclusión:

Se puede concluir que en el componente de establecimiento de objetivos la Administración no ha cumplido con todas las expectativas en cuanto a su responsabilidad, para que los objetivos sean alcanzados de acuerdo a lo planeado.

Recomendación:

La Gerente conjuntamente con los jefes departamentales debe revisar el documento del COSO- ERM-CORRE y posteriormente, deben proceder a realizar una nueva reestructuración y diseño de los puntos que le faltan por cumplir a la organización.

3) Identificación de eventos

Puntos positivos:

Existe un total compromiso de toda la organización para identificar factores internos y externos de riesgo que perjudiquen al desarrollo organizacional, teniendo como apoyo a la alta dirección para la planeación y estudio de probabilidades de impactos.

Puntos negativos:

No se ha implantado mecanismos ni técnicas que permitan identificar eventos de riesgos relacionado con los objetivos. Tampoco se han categorizado los eventos.

Conclusión:

Concluimos que a pesar de que hay apoyo de la alta dirección para identificar eventos, estos no se pueden llevar a cabo porque no hay mecanismos que permitan detectar ciertos factores.

Recomendación:

Que la administración proceda a establecer mecanismos para poder identificar eventos en menor tiempo y a bajos costos.

4) Evaluación de riesgos**Puntos positivos:**

La dirección apoya a toda la entidad para el estudio de probabilidades de impacto de riesgos, para esto realizan reuniones periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa.

Puntos negativos:

Falta de establecer técnicas de evaluación de riesgos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas.

Conclusión:

Como resultado del análisis efectuado, se concluye que la organización debe tomar más atención en este punto, ya que con la nueva ley de hidrocarburos se puede ver afectada en cuanto a las aguas termales con las que cuenta la entidad, cabe destacar otro riesgo importante como es la afección de la hostería por la vía que pretenden realizar por medio del predio.

Recomendación:

Los administradores deben estar en alerta a estas nuevas leyes y proponer nuevas alternativas para solucionar dichos problemas.

5) Respuesta a los riesgos

Aspectos positivos:

La entidad cuenta con evidencias suficiente para la toma de decisiones, al mismo tiempo, existe apoyo de la administración orientada al estudio de alternativas, así como están pendientes de cualquier riesgo que pueda presentarse.

Aspectos negativos:

No existen mecanismos para analizar alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Conclusión:

Concluimos que la Administración tiene las intenciones de dar respuesta a los riesgos pero no desarrollan mecanismos ni métodos que se encuentran bien definidos.

Recomendación:

Tomar más énfasis en la respuesta a los riesgos ya que pueden afectar seriamente a la actividad principal de la entidad.

6) Actividad de Control

Aspectos positivos:

La organización apoya al diseño y aplicación de controles a través de un plan de tecnologías de información, los que se pueden ver plasmados en la adquisición reciente de un nuevo sistema informático que controla mediante cámaras, siendo éste un método para supervisar una parte de los balnearios.

Aspectos negativos:

La Gerente no emite políticas y procedimientos de las actividades de control en toda la organización. Las actividades de control no incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección.

Conclusión:

La organización tiene las intenciones de aplicar controles, pero estos no se encuentran implantados en todas las áreas, lo que hace que ciertas partes de la hostería se vean aisladas.

Recomendación:

Realizar nuevas propuestas y poner en práctica los nuevos controles para que haya éxito en todas las partes del Balneario.

7) Información y comunicación**Aspectos positivos:**

Todos los informes reúnen atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes.

Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente, Directores y demás servidores accedan a la información financiera y operativa para controlar las actividades empresariales

Aspectos negativos:

No se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente.

Conclusiones:

A pesar de que la organización cuenta con sistemas informáticos oportunos para proveer información de datos, existen pocos canales de comunicación para transmitir a los empleados, clientes y proveedores de dicha información.

Recomendación:

Reforzar y crear nuevos canales de comunicación que permitan llevar a cabo una comunicación amplia en todos los aspectos.

8) Supervisión y monitoreo**Aspectos positivos:**

En cuanto a las auditorías financieras que se vienen realizando año a año en la hostería, la dirección ha tomado en cuenta las recomendaciones hechas por los auditores independientes para mejorar la calidad del servicio.

Aspectos negativos:

No cuenta con una unidad de auditoría interna que permita supervisar o controlar las actividades.

La empresa no cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecuten, y que en caso de deficiencias importantes las mismas sean identificadas oportunamente.

Conclusión:

Aunque hay controles en la hostería, estos no son aplicados de forma óptima y de acuerdo a los componentes del CORRE.

Recomendaciones:

Contratar los servicios de Auditoría Interna para que se dedique a supervisar y monitorear las actividades en forma más objetiva.

La entidad al ser clara y transparente en todo lo que se refiere a leyes, reglamentos, y disposiciones emanadas por SRI, IESS, Superintendencia de compañías, y demás organismos rectores, puede en cualquier momento presentar información de forma oportuna e inmediata sin inconveniente alguno.

Capítulo IV

Resultado Específico por Componente y Subcomponente

1) Subcomponente: RRHH y Orgánico Funcional

Gestión Gerencia General

No existe ningún instrumento de evaluación de la gestión institucional de Balnearios Duran S.A., ya que ésta no tiene desarrollado un plan estratégico donde muestre qué planes tiene a corto y largo plazo, por lo tanto será obligación y responsabilidad de la administración actual definir objetivos, programas y políticas para cada departamento, donde también se deben establecer el control de las actividades de cada área, en base a planes operativos e indicadores que determinen su grado de cumplimiento, esto se ha dado por causa de una inadecuada supervisión por parte de la alta dirección que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la Gestión Administrativa de la Hostería en base a Planes Estratégicos; por lo tanto, no se puede elaborar informes entre lo planeado y ejecutado para poder determinar el cumplimiento de las metas.

Conclusión: Los Directivos del Balneario no han determinado Planes Operativos y Estratégicos que les permitan un adecuado desarrollo, control y cumplimiento de actividades de todos los Organismos que integran la entidad.

Recomendación #9: La Gerente Susana Durán conjuntamente con los jefes departamentales, debe proceder a realizar el Plan Operativo y Estratégico para el desarrollo de las actividades durante el período y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento.

Orgánico Funcional mal diseñado

En la estructura orgánica se encuentra puesto el departamento de RRHH y a la unidad de auditoría, a pesar de que estos departamentos no existen, será obligación y responsabilidad de los Jefes inmediatos crear e implementar estas unidades que son muy importantes para el buen manejo de la organización, dando como resultado la contratación de personal no calificado ni apto para desempeñar las funciones en las distintas áreas, no existe un control y supervisión adecuados.

Conclusión: No se ha desarrollado un orgánico funcional bien definido ya que con el tamaño de empresa que es, se necesita contar con varios departamentos.

Recomendación #10: Se propone a la Gerente revisar la estructura orgánica y proceder a implementar los departamentos necesarios.

Personal Operativo no calificado en áreas claves

En el área de recepción, ninguna de las cuatro personas que laboran cuentan con un título profesional, siendo de gran importancia debido a que los clientes que visitan la Hostería son extranjeros, y por lo tanto necesitan ser bilingües en varios idiomas. Será responsabilidad de la administración no contar con un personal titulado, trayendo disminución en el rendimiento de trabajo, porque no va de acorde con las metas que pretende alcanzar. El no contar con personal calificado hace que la empresa no rinda al 100% el cumplimiento de objetivos. No se ha escogido el personal indicado y necesario, por mala selección y falta de un departamento de recursos humanos.

Conclusión: No se ha escogido el personal indicado y necesario, por mala selección y falta de un departamento de recursos humanos.

Recomendación #11: Hacer evaluaciones al personal que se pretende contratar o hacer concurso al mérito.

2) Subcomponente: Bodega y Cocina

Utensilios obsoletos e inadecuadas medidas de seguridad en la cocina

Los utensilios de la cocina están en mal estado, su vida útil ya ha terminado pero estos aun siguen siendo utilizados; también no hay medidas de seguridad higiénica porque se observó que algunos alimentos estaban al aire libre, descubiertos y desordenados, los tachos de basura no tenían tapas. Será responsabilidad del Jefe de alimentos y bebidas establecer las medidas necesarias para controlar esta área ya que no se está cumpliendo con las leyes emitidas por la Dirección de Salud. La Dirección de Salud puede llegar a supervisar y controlar si se están cumpliendo con las normas, y pueden quitarle el permiso de funcionamiento también esto puede crear malestar en los clientes, ya que puede causar enfermedades. Siendo

una hostería reconocida a nivel local, nacional e internacional, esto traería mala imagen y desprestigio a la misma.

Conclusión: No se ha hecho los respectivos controles, falta de interés del encargado de cocina para velar por la imagen.

Recomendación #12: Proceder a observar las normas y que todo el personal de cocina y de forma inmediata las aplique. Hacer una nueva inversión en la adquisición de nuevos implementos de cocina.

Inventario mal clasificado e infraestructura inadecuada

Como se puede apreciar en las fotografías, algunos productos están mal ubicados debido a que se encuentran los alimentos junto con los productos de limpieza; también podemos decir que existen otros productos que están ubicados en el suelo sin ninguna medida higiénica y la infraestructura está deteriorada. Será responsabilidad del Jefe de bodega establecer las medidas necesarias para controlar esta área, ya que no están cumpliendo con sus responsabilidades a cabalidad. Mal aspecto para las personas que entran a la bodega, y a su vez da oportunidad a que los productos se contaminen de bacterias o se descompongan los mismos, lo que traería enfermedades por la ingesta de estos alimentos, al mismo tiempo se daría pérdidas por mal estado de los productos.

Conclusión: No se ha hecho los respectivos controles y falta de interés del encargado de bodega para velar por la imagen del local.

Recomendación #13: Sugerimos al Jefe de bodega solicitar a la Gerente la remodelación de la bodega y así poder aprovechar el espacio para ubicar adecuadamente los productos que están en el piso.

3) Subcomponente: Balneario Riñón

Espacio físico reducido en el Balneario Riñón

De los datos obtenidos de la encuesta realizada a los clientes que visitan este balneario se determina que el espacio físico no es el adecuado para la gran demanda que existe. Los directivos deben tratar de hacer una nueva expansión,

para que los clientes se sientan satisfechos y con gusto de regresar. Los usuarios están insatisfechos, porque ellos llegan al lugar con la intención de sentirse cómodos y relajados, pero la realidad es otra porque el espacio es pequeño, a su vez esto ha ocasionado disminución de la demanda por la incomodidad que sienten los usuarios y reacción por parte de la competencia para atraer a los clientes del Riñón.

Conclusión: La Hostería puede llegar a tener grandes pérdidas por no tomar medidas de respuesta rápida ante esta situación de insatisfacción.

Recomendación #14: Se propone a la Administración actual llevar a cabo el proyecto de expansión lo más temprano posible.

.

3.6. Fase V: Seguimiento y monitoreo

3.6.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

 BALNEARIOS DURÁN S.A.		
RECOMENDACIONES	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE Y TIEMPO A CUMPLIR
A la Gerente		
La Gerente en conjunto con los jefes de cada área, deberá fijar procedimientos que les permitan identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos.	Al fijar los procedimientos para identificar riesgos se logrará estar alerta ante cualquier amenaza que se pueda presentar.	La Gerente Sra. Susana Durán cumplirá en 60 días laborables.
A la Gerente		
La Gerente conjuntamente con los jefes departamentales, debe proceder a realizar el Plan Operativo y Estratégico para el desarrollo de las actividades durante el período y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento.	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirá un conocimiento claro de objetivos, y el compromiso del equipo para cumplirlos.	La Gerente Sra. Susana Durán y los jefes departamentales cumplirá en 90 días laborables.
A la Gerente		
Se propone a la Gerente revisar la estructura orgánica y proceder a implementar el departamento de RRHH y Auditoría.	El cumplimiento de la recomendación permitirá contar con personal idóneo y mejorar las actividades con el control del auditor.	La Gerente Sra. Susana Durán cumplirá en 60 días laborables.

RECOMENDACIONES	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE Y TIEMPO A CUMPLIR
Al Jefe de Alimentos y Bebidas		
Proceder a observar las normas todo el personal de cocina y de forma inmediata aplicarlas. Hacer una nueva inversión en la adquisición de nuevos implementos de cocina.	Con esta recomendación se pretende que el personal de cocina sea más cuidadoso en cuanto al aseo.	El Jefe de alimentos y bebidas el Sr. Marcelo Barros cumplirá en 60 días laborables.
Al Jefe de Bodega		
Solicitar a la Gerente la remodelación de la bodega y así poder aprovechar el espacio para ubicar los productos que están en el piso.	Al contar con una nueva infraestructura se podrá acomodar los productos de forma ordenada.	El Jefe de bodega cumplirá en 120 días laborables.
Al Directorio		
Se propone a la Administración actual llevar a cabo el proyecto de expansión lo más temprano posible.	Con esta recomendación se tiene como beneficio atraer más clientes y lograr mayor calidad y eficiencia en el servicio.	El Directorio cumplirá en el período de 1 año.
Quienes al pie suscribimos, certificamos que las recomendaciones que constan en el cuadro que antecede han sido analizadas y discutidas, las cuales consideramos aplicables puesto que ayudarán a mejorar los procedimientos administrativos. Por lo que, al haber suscrito los funcionarios involucrados nos comprometemos a cumplirlas en las condiciones y plazos previstos, de ser necesario se dotarán los recursos pertinentes:		
----- Sra. Susana Durán GERENTE GENERAL ----- Sr. José Salgado PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA		

Encuesta sobre el servicio de Auditoría de Gestión.

Por favor consigne su respuesta, marcando con una x, y si requiere fundamentar la misma, utilice hojas adicionales referenciando con la pregunta.

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

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

SI.....

NO.....

- ♦ ¿Que esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI.....

NO.....

- ♦ ¿Que la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es de competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?

SI.....

NO.....

2. Opine si el equipo multidisciplinario cumplió las siguientes formalidades:

- ♦ ¿Notificación del inicio de la auditoría?

SI.....

NO.....

- ♦ ¿Comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

SI.....

NO.....

- ♦ ¿Convocatoria a la conferencia final de resultados?

SI.....

NO.....

3. Opine sobre la ejecución de la auditoría de gestión y respecto a los beneficios recibidos.

- ♦ ¿La auditoría fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?

SI.....

NO.....

- ♦ ¿Al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

SI.....

NO.....

- ♦ ¿Durante la ejecución de la auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvó con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad?

SI.....

NO.....

- ♦ ¿Durante el trabajo y su finalización recibió del equipo multidisciplinario, resultados de la evaluación utilizando los indicadores de gestión?

SI.....

NO.....

- ♦ ¿Conoce usted que en la quinta y última fase “seguimiento” de la auditoría de gestión, se realiza el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas de la entidad, en la Contraloría y en la Función Judicial?

SI.....

NO.....

- ♦ ¿Con la auditoría de gestión realizada, su entidad recibió un mejor servicio de parte de la Contraloría con relación a la auditoría gubernamental tradicional?

SI.....

NO.....

Datos del encuestado

Nombre:.....

Cargo:.....

Resultados de la encuesta

A través de las entrevistas realizadas sobre el servicio de auditoría a la Sra. Susana Durán, Gerente, Ing. Diego Tobar Jefe de Operaciones y a la Cont. Carmen Daquilema, se pudo establecer que la alta dirección tiene conocimiento que la Auditoría de Gestión debe ser realizada por un equipo multidisciplinario, y que para la ejecución de la misma es importante la definición clara de objetivos, misión, visión, planes direccionales y estratégicos por parte de la institución, así como también la presencia de indicadores y el análisis de los factores internos y externos que influyen en las actividades de la hostería.

Corroboraron que el equipo multidisciplinario les notificó oportunamente sobre el inicio de la auditoría, ayudándolos también en la elaboración de indicadores; además de mantenerlos informados sobre los resultados parciales obtenidos en la etapa de conocimiento preliminar mediante la evaluación general del control interno del componente y la evaluación específica del control interno de cada subcomponente.

Además, los directivos entrevistados consideran que las recomendaciones realizadas son prácticas y que su aplicación es factible dentro de las posibilidades de la institución; tales recomendaciones han sido suscritas en el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas; en el cual los directivos se comprometen a la consecución de las recomendaciones, las cuales serán verificadas y controladas en la etapa de seguimiento.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- ♦ La Hostería al contar con un plan estratégico, tendría la capacidad de establecer objetivos que puedan ser medidos en términos cuantitativos y cualitativos, así también monitorear el cumplimiento de los mismos en el tiempo. Como consecuencia, la entidad podría determinar planes operativos, en los cuales las actividades se describirían con mayor precisión, con el propósito de alcanzar eficiencia, eficacia y economía.
- ♦ De la visita realizada a la Hostería pudimos constatar que no se ha realizado un análisis de los factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la entidad, es decir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas no fueron estudiadas en años anteriores, siendo este otro aspecto perjudicial para el desarrollo de la entidad.
- ♦ Establecer indicadores de gestión permitiría a la institución sintetizar e interpretar la información proporcionada por las distintas áreas, sirviendo como guía en la toma de decisiones y acciones correctivas dentro de la gestión.
- ♦ La revisión y cambio de la estructura orgánica funcional permitirá que se establezca un nuevo departamento, como es el de RRHH ya que este nos ayudará a realizar una mejor selección contratación y capacitación del personal que va a formar parte de la entidad, para mejorar el desempeño de cada uno de ellos.
- ♦ La creación de medios para evaluar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos, permitiría minimizar los mismos en la toma de decisiones.
- ♦ A pesar de la carencia de los elementos mencionados anteriormente, el ambiente laboral en la institución es adecuado, ya que a través del análisis FODA realizado en la auditoria, se constató que los integrantes de la

institución se sienten muy a gusto formando parte de la Hostería, demostrando compañerismo y colaboración en las diferentes áreas.

- ♦ De las entrevistas realizadas a los distintos miembros de la hostería y las observaciones físicas logramos determinar que los empleados tienen conocimiento de cuál es el objetivo de la Hostería; sin embargo, al no tener un plan estratégico, no se tiene definida de manera escrita la misión, visión, metas, políticas y estrategias de la entidad. Por lo tanto, podemos confirmar que al no existir objetivos bien definidos que puedan ser medidos a través de estándares o indicadores que ayuden a un control permanente, no se podrán lograr mejoras significativas en las actividades de la entidad auditada, en cuanto a la eficiencia, eficacia y economía con la que se realizan las mismas.

4.2. Recomendaciones

- ♦ Para cumplir con una gestión exitosa en el corto, mediano y largo plazo, consideramos necesario que se elabore un plan estratégico por parte de los directivos, y que el mismo se convierta en el eje fundamental para alcanzar la eficacia, eficiencia y economía a través del tiempo.
- ♦ Es importante que las autoridades de la Hostería estudien detenidamente los factores internos y externos que afecten el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante un análisis FODA, con la finalidad de tomar decisiones acertadas y oportunas.
- ♦ Medir y monitorear el cumplimiento de los objetivos que se propone la institución en el tiempo, es de vital importancia; es por ésta razón que sugerimos la aplicación de los indicadores de gestión propuestos en la auditoría realizada. Además, dichos indicadores funcionarían como mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los objetivos mencionados.
- ♦ Al no existir un reglamento orgánico funcional, creemos necesario que los directivos conjuntamente con los encargados de cada departamento, deben

proceder a realizar, así como también deben fijar políticas y planes operativos de manera formal y escrita para cada área.

- ♦ Como se nos dio a conocer, recientemente se ha implementado un sistema de información contable que funciona de manera eficiente, dentro de este aspecto únicamente recomendamos que este sistema se convierta en una herramienta de gestión que no se destine solamente a obtener información contable, sino también obtener información que ayude a tomar decisiones administrativas.
- ♦ Es trascendental y necesaria la expansión del Balneario Riñón, ya que a través de esto podremos brindar al cliente una mejor calidad de servicio, y sobre todo podremos atender la gran demanda que existe en esta área.

4.3. Bibliografía

- BALNEARIOS DURÁN S.A. “Escritura de Constitución del Balneario Durán S.A.” 2004.
- BALNEARIOS DURÁN S.A. “Reglamento Interno de trabajo del Balneario Durán S.A.”
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. “Manual de Auditoría de Gestión”. Quito-Ecuador. Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. 2002.
- CUBERO. Teodoro. “Manual Específico de Auditoría de Gestión (Unidad de Auditoría Interna)”. Cuenca- Ecuador. 2009. Primera Edición.
- ESTUPIÑAN. Rodrigo. Papeles de Trabajo. Bogotá-Colombia. Ecoe Ediciones. 2004. 2^{da} Edición.
- FEDERACION DE CONTADORES PROFECIONALES DEL ECUADOR. “Control de los Recursos y los Riesgos–Ecuador”. 2006.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS A.C. “Normas y Procedimientos de Auditoría”. México. [s.a.]. 21^a Edición.
- MALDONADO. Milton K. Auditoría de Gestión. Quito-Ecuador. 2001.
- MEJÍA. Rubí Consuelo. Administración de riesgos “Un enfoque empresarial”. Medellín-Colombia. Fondo Editorial Universidad EAFIT. 2006.
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/11.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/los-riesgos-en-una-auditoria.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/tecaudito.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos39/riesgos-en-auditoria/riesgos-en-auditoria.shtml>
- www.hosteriaduran.com

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de quejas realizada por la hostería a sus huéspedes.



HAB N^o

Fecha/ Date

¿Cómo califica usted a nuestra Hostería?

¿How could you rate our hotel?

Estimado Huésped:

Agradecemos un momento de su tiempo para que nos ayude a mantener y mejorar nuestros servicios, con sus valiosos comentarios. Gracias.

Dear Guest:

Please take a few of your time to help us maintain and improve our service by giving us your valuable comments. Thanks.

	Bueno Good	Regular	Malo Bad
♦ Teléfono/ Phone			
♦ Atención en restaurante/ Restaurant service			
♦ Recepción/ Reception			
♦ Limpieza de habitaciones/ Room cleaning			
♦ Comida/ Food			
♦ Camarera/ Chamber maid			
♦ Lavandería/ Laundry			
♦ Botones/ Bell boy			
♦ Servicio de Habitación/ Room service			
♦ Piscinas y turcos/ Pool and turkish baths			
♦ Sala de ejercicio/ Exercise room			

¿Cómo nos ha conocido?/ How do you know us?

- | | |
|--|---|
| ☐ Internet | ☐ Agencia de viajes/ Travel agency |
| ☐ Guía de turismo/ Guide tourism | ☐ Estados de cuenta |
| ☐ Anuncios publicitarios/ Advertising | ☐ Otros/ Other_____ |
| ☐ Recomendación personal/ Personal recommendation | |

Anexo 2: Carta de recomendaciones hecha por los huéspedes



La hostería de las aguas termales ...

Estoy muy contenta de haber
hospedado aquí pero pudieso
que debiera haber una sala
de baile para los huéspedes, como
ustedes comprenden uno viene
por pasar familiarmente en estas
oportunidades como es el día del
padre.

Además pudieso que en la
carta que ofrecen de comida
deben tener un menú p' los niños y
adultos en la noche tanto es así que a
veces uno busca algo + económico
p' merendar.

Agradezco la atención prestada

Atte
[Firma]

Av. Ricardo Durán
Telfs: (593 7) 2892485 2892486
Fax: (593 7) 2892488
P.O.Box: 01.01.0677
www.hosteriaduran.com

Anexo 3: Reporte de habitaciones del mes de mayo de 2009



REPORTE DE HABITACIONES POR TARIFA

Desde: 01/05/2009 Hasta: 31/05/2009

Fecha Rep. 22/06/2009

Página 1

DIA	# HAB	T.RACK	T.CORP	T.COMP	T.OTRAS	#PERS	TOTAL	PROM	% OCUP
1	33	19	12	1	1	72	2.257,60	68,41	97,06
2	16	6	7	0	3	28	966,00	60,19	47,06
3	13	4	6	0	3	30	650,50	50,04	38,24
4	15	6	9	0	0	28	713,70	47,58	44,12
5	5	1	3	0	1	7	260,00	52,00	14,71
6	8	1	6	0	1	13	435,00	54,38	23,53
7	10	3	4	0	3	15	579,30	57,93	29,41
8	9	6	1	0	2	18	635,20	70,58	26,47
9	2	2	0	0	0	4	140,00	70,00	5,88
10	4	4	0	0	0	8	274,60	68,65	11,76
11	8	3	4	0	1	11	466,00	58,25	23,53
12	13	8	3	0	2	14	440,25	33,87	38,24
13	12	8	3	0	1	16	505,50	42,13	35,29
14	23	8	14	0	1	34	1.063,50	46,24	67,65
15	26	10	15	0	1	58	1.565,00	60,19	76,47
16	13	1	2	0	10	20	602,68	46,36	38,24
17	4	1	3	0	0	6	214,00	53,50	11,76
18	3	0	3	0	0	3	126,00	42,00	8,82
19	7	4	3	0	0	10	432,00	61,71	20,59
20	10	3	4	0	3	16	562,80	56,28	29,41
21	11	4	6	0	1	25	664,80	60,44	32,35
22	33	30	2	0	1	106	2.760,00	83,64	97,08
23	33	30	2	0	1	103	2.717,00	82,33	97,06
24	10	2	8	0	0	12	450,00	45,00	29,41
25	10	7	2	0	1	15	529,50	52,95	29,41
26	11	2	9	0	0	15	504,97	45,91	32,35
27	18	2	14	1	1	33	644,50	35,81	52,94
28	6	3	1	1	1	11	373,00	62,17	17,65
29	1	0	1	0	0	1	40	40,00	2,94
30	3	2	1	0	0	5	166,00	55,33	8,82
SUMAS TOTALES ==>>						737	724,54	55,46	36,27

Anexo 4: Nota de pedido para solicitar inventario a bodega



PEDIDO A BODEGA DE ALMACÉN

Nº 029019

Departamento: Cafetería

HOSTERIA DURÁN
Baños – Cuenca – Ecuador

FECHA: Día Mes Año

2	1	0	6	0	9
---	---	---	---	---	---

ARTÍCULO	CANT. PEDIDA	CÓDIGO						CANT. ENTREG.	COSTOS		
									UNITARIO	TOTAL	
Frutilla	2										
Naranjas	40										
Huevos	4										
Uvas	1										
Café	4										
Limón	20										
Bananas	10										
Manzanas	6										
Cola 3 litros	12										
Tomate riñón	4										
	8										
Mantequilla	5										
Yogurt	1										
PEDIDO POR:	VTO. BNO	ENTREGADO						RECIBIDO	OBSERVACIONES		

Anexo 5: Nota de entrega de productos a bodega

	PRODUCTOS ENTREGADOS A BODEGA
---	--------------------------------------

Fecha Rep. 22/06/2010 16:00:19 Egreso Nro.: 4922 Fecha: 22/06/2010 Página: 1

Centro de costos: TUCUMAN

CODIGO	PRODUCTO	UNID.	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
2000008	Manzanas	UND	20,00	0,217300	4,34
1000002	Ajo	LBS	2,00	2,498200	4,99
1000016	Culantro	LBS	1,00	0,671400	0,67
6000006	Queso mozarella	LBS	2,00	2,400000	4,80
6000005	Queso fresco	LBS	3,00	2,399700	7,19
1000005	Aguacates	UND	7,00	0,397100	2,77
1000013	Espinaca	ATA	2,00	0,294700	0,56
14000023	Mineral Desechable 3 litros	UND	2,00	0,706600	1,41
11000002	Chocolate barra	CAJ	4,00	1,506600	6,02
1000029	Pimientos	LBS	6,00	0,633500	3,80
4000022	Pollo	LBS	5,00	1,076000	5,36
1000013	Coliflor	LBS	2,00	0,171400	0,34
2000005	Frutilla	LBS	3,00	1,000000	3,00
TOTAL POR EGRESO====>>			59,00		45,25

NOTA HP/29208 MANZANAS, POLLO, QUESO, ETC.

APROBADO **ENTREGADO** **RECIBIDO**

Anexo 6: Encuesta del servicio de balneario Riñón



EMPRESA: BALNERIOS DURAN S.A. ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL BALNEARIO RIÑÓN SOBRE EL SERVICIO QUE OFRECE

Estimado cliente nos permitimos en solicitarle un momento de su tiempo a fin de que nos haga conocer sus impresiones sobre los servicios del Balneario, llenando el presente cuestionario. Su ayuda será de mucha utilidad en nuestro esfuerzo por brindar cada día un servicio de calidad a todos los que visitan la hostería.

1) ¿Le gusta este balneario en comparación con otros que existen en Baños?

SI----- NO-----

2) ¿Cómo califica usted la comodidad del balneario?

Buena----- Regular----- Mala-----

3) ¿Le agrada la infraestructura del balneario?

SI----- NO-----

4) ¿El tamaño de la piscina le parece?

Grande----- Mediana----- Pequeña-----

5) ¿El precio para el ingreso al balneario es?

Costoso----- Mó dico----- Barato-----

6) ¿Para su mayor comodidad a usted le gustaría que se haga una expansión de toda su infraestructura en el balneario?

SI----- NO-----

7) ¿Le gustaría que el balneario cuente con otros servicios tales como?

Tobogán ----- Sala de masajes -----

Sal de juegos -----

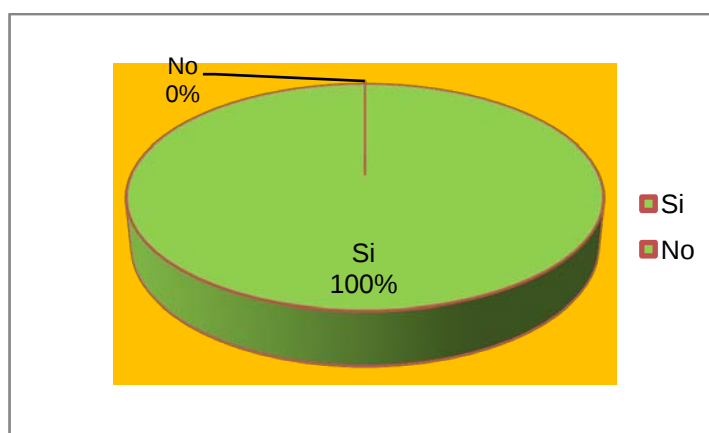
8) ¿Cuál es la razón por la que usted visita este balneario?

Gracias por su colaboración

Anexo 7: Resultado de la encuesta

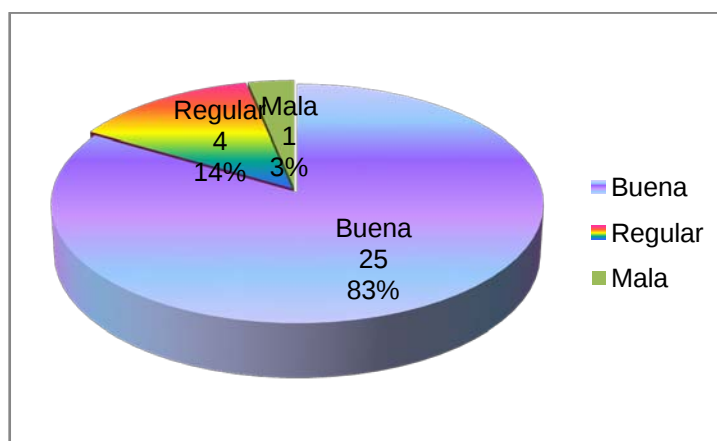
1. ¿Le gusta este balneario en comparación con otros que existen en Baños?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	100%
No	0	0%
TOTAL	30	100%



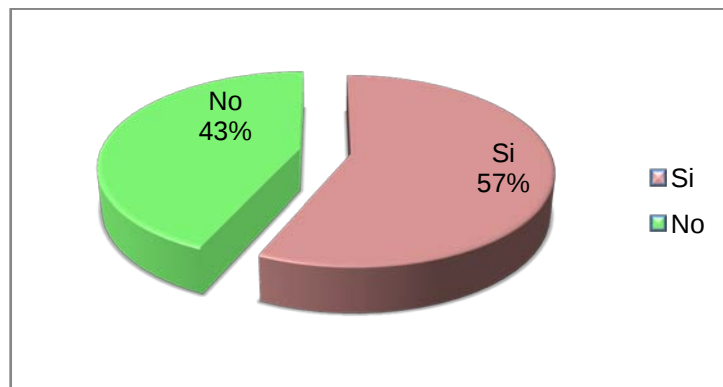
2. ¿Cómo califica usted la comodidad del balneario?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	25	83%
Regular	4	14%
Mala	1	3%
TOTAL	30	100%



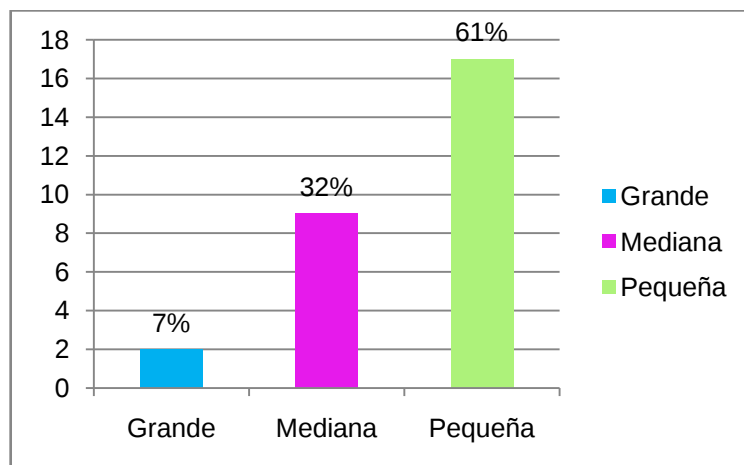
3. ¿Le agrada la infraestructura del balneario?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	57%
No	13	43%
TOTAL	30	100%



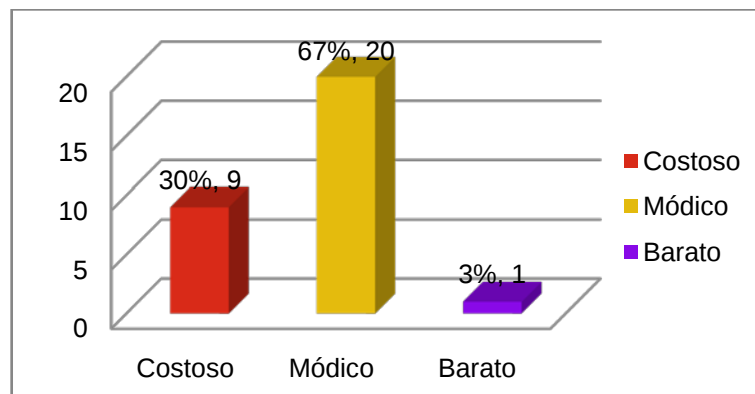
4. ¿El tamaño de la piscina le parece?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Grande	2	7%
Mediana	9	32%
Pequeña	17	61%
TOTAL	28	100%



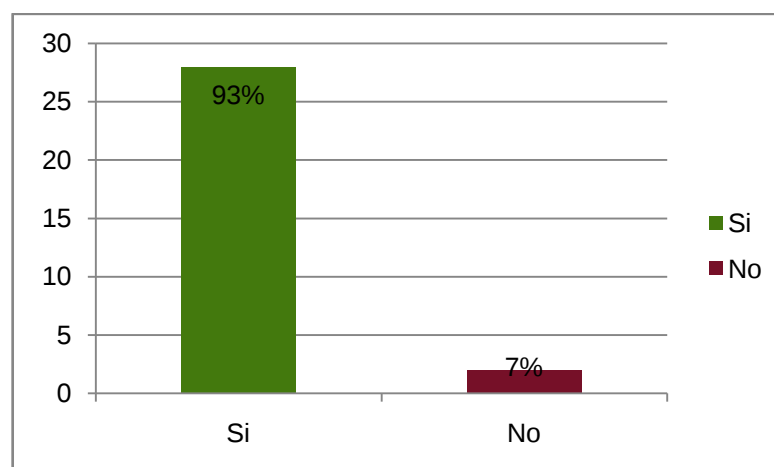
5. ¿El precio para el ingreso al balneario es?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Costoso	9	30%
Módico	20	67%
Barato	1	3%
TOTAL	30	100%



6. ¿Para su mayor comodidad a usted le gustaría que se haga una expansión de toda su infraestructura en el balneario?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	28	93%
No	2	7%
TOTAL	30	100%



7. ¿Le gustaría que el balneario cuente con otros servicios tales como?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tobogán	14	47%
Sala de masajes	5	17%
Sala de juegos	11	37%
TOTAL	30	100%

