



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD DE AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

---

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TALLERES  
INTERANDINOS S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO, EN EL  
AÑO 2013**

---

**AUTOR:** Guevara Sánchez Adriana Belén

**TUTOR:** Dr. Lenyn Vásquez Acuña.

**AMBATO – ECUADOR**

**2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“LA GESTION ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TALLERES INTERANDINOS S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO, EN EL AÑO 2013”**, desarrollado por, Adriana Belén Guevara Sánchez, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad presencial promoción marzo – agostos 2013, considero que dicho Informe Investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de proyectos de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo a la presentación del mismo ante el organismos pertinente para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 09 de enero de 2015

**TUTOR**



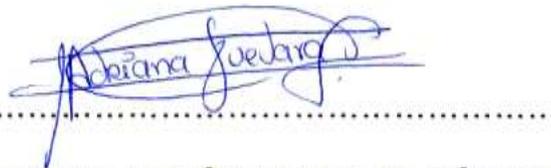
**Dr. Lenyn Vásconez Acuña**

## **AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN**

Yo, ADRIANA BELÉN GUEVARA SÁNCHEZ, con C.C. 180420802-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en la tesis **“LA GESTION ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TALLERES INTERANDINOS S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO, EN EL AÑO 2013”**, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato, por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según la Normas de la Universidad

Ambato, 09 de enero de 2015

**AUTORA**



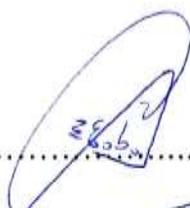
**ADRIANA BELÉN GUEVARA SÁNCHEZ**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

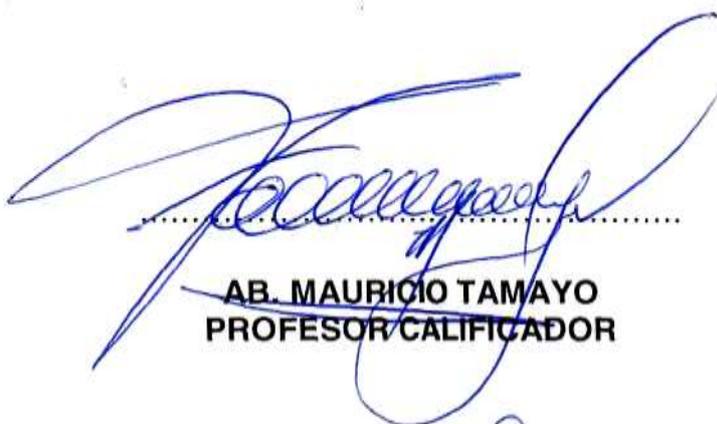
El tribunal de grado, aprueba el presente trabajo de Graduación, sobre el tema **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TALLERES INTERANDINOS S.A., DE LA CIUDAD DE AMBATO, EN EL AÑO 2013”**, elaborado por Adriana Belén Guevara Sánchez, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad presencial promoción marzo – agosto 2013, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 15 de enero de 2015

Para constancia firman:



**DR. EDISSON COBA**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



**AB. MAURICIO TAMAYO**  
**PROFESOR CALIFICADOR**



**EC. DIEGO PROAÑO**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo está dedicado primeramente a Dios y la Virgen, que gracias a su infinita voluntad guió cada paso ayudándome a superar las dificultades que se presentaron, a mis padres mis hermanos y mis sobrinos que siempre han sido un pilar fundamental en mi vida, a mi mejor amiga, mi novio que siempre me acompañaron y finalmente a mi mascota.*

*Autora: Adriana Guevara S.*

## *AGRADECIMIENTO*

*Unprofundo y sincero agradecimiento a Dios por las bendiciones dadas durante este tiempo, a mis padres por la confianza, el apoyo y la comprensión que me supieron brindar en todo momento, mis hermanos y mis sobrinos que siempre estuvieron presentes animándome.*

*A mi mejor amiga que con su comprensión y palabras de aliento se ha hecho presente en todas las circunstancias.*

*A mi tutor que con sus conocimientos y guías permanentes supo apoyarme, a las autoridades y profesores que contribuyeron con sus conocimientos participando en mi crecimiento personal y profesional a largo de mi etapa universitaria.*

*Autora: Adriana Guevara S.*

## ÍNDICE GENERAL DEL CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINA
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR CALIFICADOR ...jError! Marcador no definido.	
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
<i>DEDICATORIA</i> .....	v
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	vi
ÍNDICE GENERAL DEL CONTENIDO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1.    TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2.1.    Contextualización .....	1
1.2.2.    Análisis Crítico .....	5
1.2.3.    Prognosis .....	7
1.2.4.    Formulación del Problema.....	7
1.2.5.    Preguntas Directrices .....	7
1.2.6.    Delimitación de la Investigación .....	8
1.3.    JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4.    OBJETIVOS.....	9
1.4.1.    Objetivo General.....	9
1.4.2.    Objetivos Específicos .....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	14
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	19
2.4.1. VISIÓN DIALECTICA DE LAS CONCEPTUALIZACIONES.....	22
2.4.1.1. Marco conceptual de la Variable Independiente: Gestión Administrativa – Financiera.....	22
2.4.1.2. Marco conceptual de la Variable Dependiente: Rentabilidad .....	46

2.5. HIPOTESIS .....	66
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	66
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>67</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>67</b>
3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
3.1.1. De Campo .....	67
3.1.2. Bibliográfica – Documental .....	67
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	68
3.3.1. Investigación Exploratoria .....	68
3.3.2. Investigación Descriptiva .....	69
3.3.3. Investigación Asociación de Variables (Correlacional) .....	69
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	70
3.4.1. Población.....	70
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	71
3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente.....	72
3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente .....	73
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	74
3.6.1. Plan para la Recolección de la Información .....	74
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	76
3.7.1. Plan de Procesamiento de Información.....	76
3.7.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados.....	78
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>80</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>80</b>
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	80
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	105
4.1. Verificación de Hipótesis .....	105
4.1.2. Nivel de Significancia: .....	105
<b>4.1.3. Modelo Estadístico .....</b>	<b>105</b>
4.1.4. Regla de Decisión .....	106
4.1.5. Cálculo del modelo estadístico .....	107
4.1.6. Gráfico “t de Student” .....	108
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>109</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	109

5.2. RECOMENDACIONES .....	111
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>113</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>113</b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	113
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	114
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	117
6.4. OBJETIVOS .....	119
6.4.1. Objetivo General .....	119
6.4.2. Objetivos Específicos.....	119
6.5.1. Factibilidad Organizacional.....	120
6.5.2. Factibilidad Legal .....	120
6.5.3. Factibilidad Económica .....	120
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA. ....	121
6.6.1. Auditoría de Gestión .....	121
6.6.1 PROCESO DE AUDITORÍA .....	125
6.6.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	133
6.6.4 CONTROL INTERNO .....	135
6.6.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	136
6.7. MODELO OPERATIVO.....	145
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	264
6.9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	265
<b>Bibliografía- Linkografía.....</b>	<b>266</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>267</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
GRÁFICO 1: Árbol de Problemas .....	5
GRÁFICO 2: Categorías Fundamentales .....	19
GRÁFICO 3: Variable Independiente .....	20
GRÁFICO 4: Variable Dependiente .....	21
GRÁFICO 5: Etapas del Proceso Administrativo .....	27
GRÁFICO 6: Desempeño .....	29
GRÁFICO 7: Modelo de Direccionamiento de Capital Humano .....	30
GRÁFICO 8: Satisfacción del cliente, Competitividad de una Empresa.....	36
GRÁFICO 9: La Organización y su Entorno .....	42
GRÁFICO 10: Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	44
GRÁFICO 11: Balance General o Estado de Situación Financiera .....	48
GRÁFICO 12: Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias .....	50
GRÁFICO 13: Relación de los indicadores de gestión .....	55
GRÁFICO 14: Como Formular Indicadores de Gestión.....	55
GRÁFICO 15: Características de los Indicadores .....	57
GRÁFICO 16: Relación de la eficacia y eficiencia.....	60
GRÁFICO 17: Título con la idea principal de la pregunta.....	78
GRÁFICO 18: Controles de la Gestión Administrativa – Financiera .....	81
GRÁFICO 19: Políticas Institucionales.....	82
GRÁFICO 20: Cumplimiento de Metas Y Objetivos .....	83
GRÁFICO 21: Funcionamiento de Maquinarias y Herramientas.....	84
GRÁFICO 22: Control sobre la Utilización de Materiales .....	85
GRÁFICO 23: Capacitación al Personal. ....	86
GRÁFICO 24: Desempeño del Personal. ....	87
GRÁFICO 25: Planificación de la Administración del Recurso Financiero .....	88
GRÁFICO 26: Estándares de calidad.....	89
GRÁFICO 27: Validez de la Información en los Estados Financieros. ....	90
GRÁFICO 28: Indicadores Financieros para medir la Rentabilidad.....	91
GRÁFICO 29: Capacidad Económica para las Obligaciones a Corto Plazo .....	92
GRÁFICO 30: Auditorías de Gestión.....	93

GRÁFICO 31: Rentabilidad Obtenida.....	94
GRÁFICO 32: Conocimiento de las Políticas Institucionales. ....	95
GRÁFICO 33: Aplicación de las Políticas Institucionales. ....	96
GRÁFICO 34: Metas y Objetivos de Cumplimiento.....	97
GRÁFICO 35: Cumplimiento de Procedimientos Establecidos. ....	98
GRÁFICO 36: Disposición de Materiales e Insumos. ....	99
GRÁFICO 37: Empleados Adecuadamente Capacitados .....	100
GRÁFICO 38: Estado de del Equipo, Maquinarias y Herramientas.....	101
GRÁFICO 39: Cumplimiento de Estándares de Calidad.....	102
GRÁFICO 40: Distribución de Trabajo. ....	103
GRÁFICO 41: Cumple con el Tiempo de Entrega Establecido .....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1: Nomina Oficial de los Servidores de TALLERES INTERANDINOS S.A 70	
Tabla 2: Procedimientos de Recolección de Información.....	76
Tabla 3: Titulo con la idea principal de la pregunta .....	77
Tabla 4: relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones .....	79
Tabla 5: Controles de la Gestión Administrativa – Financiera. ....	81
Tabla 6: Políticas Institucionales.....	82
Tabla 7: Cumplimiento de Metas Y Objetivos .....	83
Tabla 8: Funcionamiento de Maquinarias y Herramientas.....	84
Tabla 9: Control sobre la Utilización de Materiales .....	85
Tabla 10: Capacitación al Personal. ....	86
Tabla 11: Desempeño del Personal. ....	87
Tabla 12: Planificación de la Administración del Recurso Financiero.....	88
Tabla 13: Estándares de calidad.....	89
Tabla 14: Validez de la Información en los Estados Financieros. ....	90
Tabla 15: Indicadores Financieros para medir la Rentabilidad.....	91
Tabla 16: Capacidad Económica para las Obligaciones a Corto Plazo.....	92
Tabla 17: Auditorías de Gestión.....	93
Tabla 18: Rentabilidad Obtenida.....	94
Tabla 19: Conocimiento de las Políticas Institucionales. ....	95
Tabla 20: Aplicación de las Políticas Institucionales. ....	96
Tabla 21: Metas y Objetivos de Cumplimiento.....	97
Tabla 22: Cumplimiento de Procedimientos Establecidos. ....	98
Tabla 23: Disposición de Materiales e Insumos su trabajo? .....	99
Tabla 24: Empleados Adecuadamente Capacitados .....	100
Tabla 25: Estado de del Equipo, Maquinarias y Herramientas.....	101
Tabla 26: Cumplimiento de Estándares de Calidad. ....	102
Tabla 27: Distribución de Trabajo. ....	103
Tabla 28: Cumple con el Tiempo de Entrega Establecido.....	104
Tabla 29: Resultados para el cálculo de la “ <i>tc de sudent</i> ” .....	107
Tabla 30: Presupuesto de la Propuesta.....	114
Tabla 31: Proceso de Auditoría de Gestión.....	126

Tabla 32: Marcas de Auditoría .....	131
Tabla 33: Matriz F.O.DA.....	135
Tabla 34: Evaluación Preliminar de estructura del Control Interno .....	137
Tabla 35: Matriz de Riesgo .....	138
Tabla 36: Simbología de la Flujogramación .....	139
Tabla 37: Indicadores de Gestión .....	141
Tabla 38: Indicadores Financieros.....	142

## RESUMEN EJECUTIVO

“TALLERES INTERNANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS”, se dedica a prestar servicios en el área automotriz, mediante el mantenimiento y reparación de vehículos, talleres tiene convenios con distintas Aseguradoras, además trabaja de forma particular.

La competitividad y el entorno en que las entidades se desenvuelven actualmente les exige a las mismas ser entes adaptables al cambio, por lo tanto se requiere que se evalúen desde una perspectiva diferente, que no solo se mida en términos cuantitativos la marcha y el desempeño de la empresa, si no que desde un ámbito más completo y un enfoque diferente, considerar a la entidad como un conjunto de procesos, actividades o áreas que trabajan enlazadas, es por esta razón que la Auditoría de Gestión fue vista como la herramienta requerida para evaluar el área en la cual se basa la actividad económica de la sociedad.

La ideología de los directivos y administradores de una entidad marcan los lineamientos de la Gestión Administrativa – Financiera, por lo tanto en esta investigación se contemplan las conceptualizaciones e información referentes a los componentes de esta gestión, siempre evaluando como estos encajan en el desarrollo real de la entidad, y como afectan a la marcha de la misma.

A través de métodos y pruebas de auditoría se podrá recolectar toda la evidencia requerida, que sirva de base para emitir primordialmente las recomendaciones, misma que serán encaminadas a mejorar los puntos débiles detectados en la entidad, y posteriormente la elaboración y presentaciones informe final.

Palabras Clave: Competitividad, Perspectiva Diferente, Cuantitativos, Auditoría de Gestión, Actividad Económica, Gestión Administrativa Financiera, Métodos, Pruebas de Auditoría, Puntos Débiles, Elaboración y Presentación de Informe Final

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se desarrolló en seis capítulos que se detallan a continuación:

En el Capítulo I se estableció el tema de investigación, aquí se describe la problemática detectada, se plantea las causas y su relación con los efectos sobre la marcha de la entidad, las posibilidades que sucederá si la entidad no implementa medidas correctivas para mejorar la situación actual, se da a conocer el motivo que permite el desarrollo de este proyecto y finalmente se determinan los objetivos que se pretenderán cumplir posteriormente.

El Capítulo II, establece la fundamentación científica de la investigación, detallando los conceptos resultados de la indagación bibliográfica y otras fuentes que sean referentes al tema, sus bases legales y otras investigaciones afines al tema, las gráficas de los contenidos teóricos y determinando la hipótesis que ha de ser comprobada.

El Capítulo III constituye el diseño de la investigación, enmarcada en el enfoque apropiado y las modalidades respectivas, se determina la población y en este proyecto no se cuenta con muestra, finalmente se da a conocer el plan de recolección de información y como se presentará la misma.

El Capítulo IV, presenta el análisis estadístico resultante de la aplicación de las encuestas, la interpretación de los resultados que sirve para una mejor comprensión de los mismos, y refleja la comprobación de la hipótesis planteado mediante el cálculo del CHI Cuadrado.

El Capítulo V, refleja las conclusiones y recomendaciones que se establecieron resultado de la investigación y en concordancia con los objetivos anteriormente planteados.

En el Capítulo VI se desarrolla la propuesta, enfocada a la solución del problema detectado, misma que consiste en la ejecución de una Auditoría

de Gestión, con el fin de evaluar la gestión empresarial del área medular de la entidad, Área de Mantenimiento y Reparación, al final de la auditoría se presenta el informe adjunto las observación encontradas y sus respectivas recomendaciones

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“La Gestión Administrativa – Financiera y la Rentabilidadde la empresa TALLERES INTERANDINOS S.A., de la ciudad de Ambato, en el año 2013”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **1.2.1.1. Contexto Macro**

El sector automotriz en el Ecuador se ha desarrollado de forma significativa, convirtiéndose en los últimos años en una importante contribución económica, siendo fuente generadora de tecnología, inversiones y empleo. Crecimiento que se ha visto reflejado en el número de empresas que se han dedicado a esta actividad económica, siendo la región Sierra la de mayor desarrollo, imponiéndose a nivel nacional con amplia cantidad de talleres automotores.

Mismos que por su eminente crecimiento se ha visto en la necesidad de ir implementado mejoras en sus procesos con criterios de eficiencia, eficacia, calidad y actualmente con gran responsabilidad ecológica; sin embargo, la inexistencia de medidas y herramientas que permitan cumplir con las metas y objetivos institucionales hace que estas empresas no disponga de una efectiva gestión empresarial.

La aplicación de un Control Interno que integra cada área, proceso y actividad de la entidad, es una realidad latente, que radica en un cambio fundamental de la visión tradicional de la gestión financiera y administrativa de una empresa, teniendo como meta próxima convertir a las entidades en una unidad altamente competitiva que disponga de procesos adecuados y de calidad, que les permita adaptarse a los cambios globales.

La importancia que se dan a la funcionabilidad de los criterios de control Administrativo y Financiero, se ven argumentadas por la búsqueda constante de herramientas que colabore con la empresa en el momento de tomar decisiones acertadas y oportunas, por lo tanto, la medida del éxito se compone por la continua adaptación de la organización a su entorno y la capacidad competitiva, tomando estos como referencia de excelencia que permita evaluar el desempeño operativo y del talento humano de la organización. De la mano de esta nueva tendencia empresarial le acompaña el criterio de Rentabilidad, dado que, el reflejo del acertado direccionamiento de la entidad se ubica en una utilidad razonable, sin embargo, no siempre este es el indicador más idóneo.

Muchas de las empresas de automotores en el Ecuador no poseen una estructura de control interno pertinente a sus necesidades, por lo que la entidad se ve más vulnerable a obtener pérdidas significativas no solo económicamente, si no en el inadecuado uso de sus recursos materiales, maquinaria y personal.

#### **1.2.1.2. Contexto Meso**

El cantón Ambato ubicado en la provincia de Tungurahua, es una zona eminentemente comercial y de alto desarrollo económico; uno de los

sectores que ha experimentado un crecimiento significativo en su demanda es el de mantenimiento y reparación de automóviles, talleres de trabajo tanto grandes como pequeños forman parte este nuevo sector económico que se ha convertido en una fuente de desarrollo social y económico en la ciudad.

En la provincia funcionan aproximadamente veinte y dos talleres grandes y otros veinte y nueve entre medianos y pequeños, sin embargo muchos de estos no se encuentran legalmente registrados. En promedio se emplea a más de mil quinientas personas en los talleres pequeños y grandes, lo que implica que los colaboradores de los distintos talleres tengan ingresos económicos estables.

El problema de mayor generalidad de este sector económico de la ciudad, es que las empresas no poseen una estructura interna que se enmarque en los lineamientos del control interno, dedicándose exclusivamente al cumplimiento sus obligaciones tributarias y a prestación servicio a los usuarios, descuidando aspectos tan fundamentales como la gestión administrativa – financiera, por lo que a mediano plazo o peor aún en un corto plazo se presentan pérdidas importantes en la utilidades, reduciendo la capacidad operativa de la empresa, y de manera importante en la capacidad generadora de inversión y empleo que representa para la ciudad de Ambato.

#### **1.2.1.3. Contexto Micro**

TALLERES INTERANDINOS S.A, se dedica a la reparación y mantenimiento de automotores, se encuentra bajo la dirección del Sr. Eduardo Montenegro en calidad de Gerente General y EL Sr. Bolívar Montenegro quien es el Jefe de Taller; la misma que trabaja

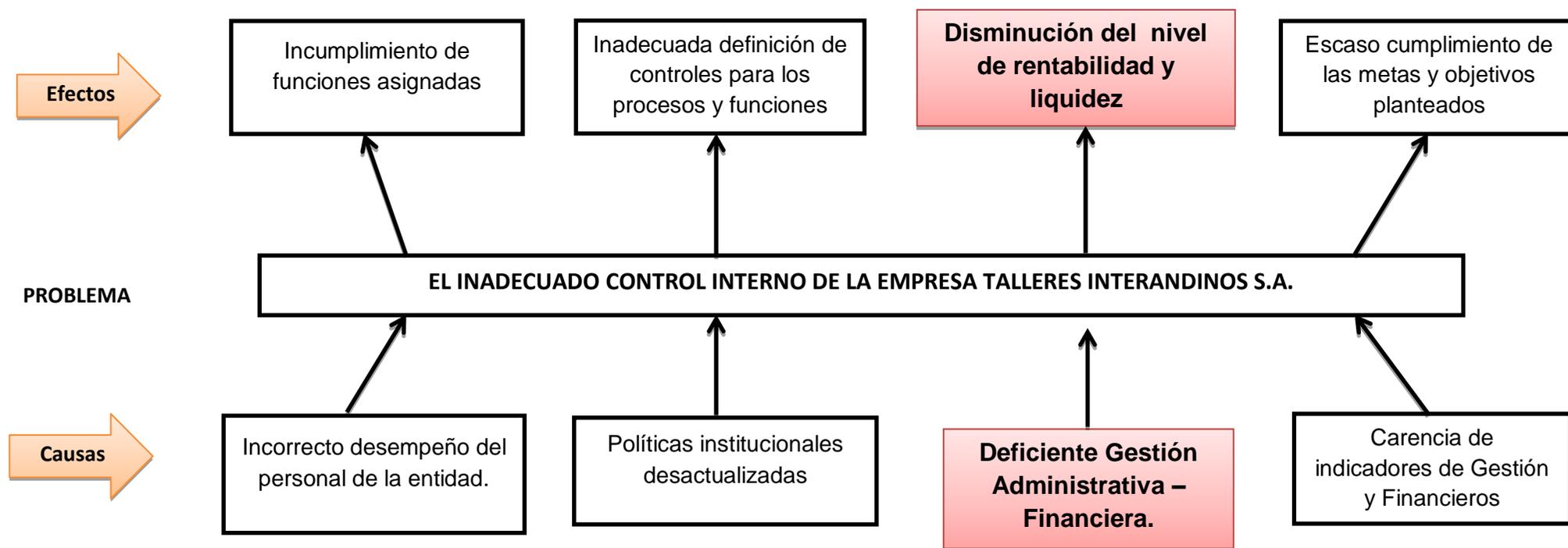
conjuntamente con las aseguradoras de como: QB Seguros Colonial, Seguros Lanita, Seguros Rocafuerte, Seguros Sucre S.A., Seguros Sweaden S.A., Aseguradora del Sur C.A., Compañía de Seguros Ecuatoriana Suiza S.A., Neoauto, Generali Ecuador Compañía de Seguros, Liberty Seguros S.A., Vehysa S.A. y los particulares. El compromiso de Talleres Interandinos S.A. es la calidad en su servicio, para lo cual no solo se requiere maquinaria y personal adecuado, también controles administrativos y financieros que permitan un desarrollo eficiente y eficaz de los procesos, que le ayuden a mitigar los puntos débiles de la organización.

La gestión empresarial del taller no considerado necesario poseer medidas pertinentes en cuanto a la gestión administrativa – financiera, haciendo referencia a la oportuna y acertada utilización de acciones correctivas o preventivas para una adecuada toma de decisiones, lo que se ha visto reflejado en la disminución considerable de la rentabilidad de la misma, obteniendo una pérdida durante el año fiscal dos mil trece, además se ha visto expuesto la falta de una adecuada organización en la funciones de la de empresa, problemas con el cumplimiento en los tiempos de entrega de los automóviles, y el incumpliendo de las metas y objetivos propuestos por la administración.

El deficiente control interno que dispone la administración y la gerencia del Taller, inciden en el establecimiento adecuado de los controles, funciones y actividades que se ejecutan dentro de la entidad, debido a que no posee una base sólida sobre la cual se proporcione una seguridad razonable enfocada al cumplimiento de los objetivos y metas operativos planteados por la empresa misma, además se dificulta la medición del grado de cumplimiento de las leyes y normativas a las que se rige el ente.

## 1.2.2. Análisis Crítico

### 1.2.2.1. Árbol de Problemas



**GRÁFICO 1:** Árbol de Problemas  
ELABORADO POR: Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

### **1.2.2.2. Relación Causa Efecto**

Una vez analizado la inadecuada gestión administrativa y financiera en la empresa TALLERES INTERANDINOS S.A., las principales causas y efectos que se pudo detectar son:

El incorrecto desempeño del personal de la entidad ha provocado el incumplimiento de las funciones asignadas, desorganizado la estructura interna de la empresa y afectado a la segregación de cargos.

Las políticas institucionales desactualizadas han causado la inadecuada definición de controles para los procesos y funciones del personal de la entidad, restringiendo el conocimiento y mejoras en la definición de las funciones actividades del mismo.

La deficiente Gestión Administrativa – Financiera ocasiona una disminución considerable del nivel de rentabilidad y liquidez; lo cual implica que inoportuna detección de falencias significativas en la gestión ha limitado la capacidad competitiva y en un futuro la permanencia de la entidad en el mercado; de tal forma que no se dispone de lineamientos que permitan tener un acertado proceder por parte de la administración y mitigar el decrecimiento económico, el incumplimiento en el pago principalmente a los proveedores, y además no se dispone de información oportuna que sirva de base para tomar decisiones que encaminen a la empresa hacia mejorar los resultados financieros, incrementar la cartera de clientes, poseer empleados motivados y principalmente servicios de calidad.

La carencia de indicadores de gestión y financieros genera el escaso cumplimiento de metas y objetivos planteados además; condicionando la evaluación del grado de eficiencia, eficacia y calidad de la gestión administrativa y financiera.

### **1.2.3. Prognosis**

La ausencia de una evaluación de la Gestión Administrativa – Financiera incrementará significativamente el riesgo de que la empresa quiebre, debido que no se están aplicando los controles requeridos para mejorar los puntos débiles en la gestión administrativa y financiera de la organización, lo que generará una desacertada toma de decisiones por parte de la gerencia, pérdidas económicas representativas por la incorrecta delimitación de funciones y responsabilidades y la decreciente cartera de clientes, todo esto en conjunto incidirá directamente a la rentabilidad y solvencia de la entidad; perdiendo credibilidad ante sus socios, posibles inversiones y entes financieros y de control.

### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿La Deficiente Gestión Administrativa – Financiera afecta a la disminución nivel de la Rentabilidad de la empresa TALLERES INTERANDINOS S.A., en el año 2013?

### **1.2.5. Preguntas Directrices**

¿De qué forma afecta la Deficiente Gestión Administrativa – Financiera en TALLERES INTERANDINOS S.A.?

¿Qué impacto tiene la disminución del nivel de Rentabilidad en TALLERES INTERANDINOS S.A.?

¿Cómo se efectuará la Evaluación de la Gestión Administrativa – Financiera para mejorar la Rentabilidad en TALLERES INTERANDINOS S.A.?

### 1.2.6. Delimitación de la Investigación

Campo:	Auditoría
Área:	Auditoría de Gestión
Aspecto:	Rentabilidad
Espacial:	la presente investigación se efectuará en la empresa TALLERES INTERANDINOS S.A., en la ciudad de Ambato
Temporal:	Enero de 2014 a mayo de 2014

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

La Gestión Administrativa – Financiera vista como pilar del Control Interno es un nuevo criterio de administración empresarial que ha dejado de lado la ortodoxa dirección de un ente económico, dando lugar al mejoramiento de procesos y por consecuencia al óptimo cumplimiento de metas y objetivos; por tal motivo es menester que TALLERES INTERANDINOS S.A., asuma este compromiso que propone esta nueva visión administrativa.

La **importancia** del Control Interno está enmarcada en base a las necesidades de la empresa, corrigiendo las falencias existentes en los procesos y estructura organizacional, así como también la definición de políticas institucionales que permita establecer un óptimo desempeño de la entidad y proporcione información clara y oportuna a la administración.

Los **beneficiarios** de los resultados de la evaluación son: los socios, la gerencia, los empleados, proveedores, clientes y posibles inversionistas; debido a que se podrá disponer de información sobre el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la gestión empresarial.

Esta investigación tendrá un **impacto** en la gestión administrativa y financiera mejorando estos aspectos, para que sirvan de base en la toma de decisiones, y principalmente en los resultados que podrán ser visibles en la rentabilidad de la empresa.

El proyecto es **factible** en función de la disponibilidad que la empresa nos proporciona con respecto a la información requerida para poder realizar los análisis pertinentes, una relación cordial con el personal administrativo y de la empresa en general.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Examinar la Gestión Administrativa – Financiera, con la finalidad de mejorarla Rentabilidad de la empresa TALLERES INTERANDINOS S.A., de la ciudad de Ambato, en el año 2013”

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la gestión administrativa – financiera, con la finalidad de detectar las falencias existentes.
- Evaluar la influencia de la disminución del nivel de Rentabilidad en el grado de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales
- Proponer una Auditoría de Gestión con el propósito de brindar lineamientos para establecer la Gestión Administrativa – Financiera.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de realizar la correspondiente investigación sobre temas similares o afines con el problema planteado, se procedió a detallar las conclusiones encontradas en los mismos.

Según Carmen del Consuelo Flores Gavilanes (2011: 79), en su trabajo “El Sistema de Control Interno en el Proceso de Producción y su incidencia en la Rentabilidad de DAVMOTOR CIA. LTDA., en el año 2010”, indica.

- El personal de producción de Davmotor Cía. Ltda., no se encuentra debidamente capacitado para llevar a cabo con el cumplimiento de sus actividades causando inconvenientes tales como: la realización de actividades repetitivas, demora en la realización de cada proceso, los empleados no tienen conocimiento de sus funciones, del procedimiento a seguir ni del tiempo establecido para la elaboración de carrocerías, tardanza en la entrega de buses.
- El control interno del proceso de producción que se lleva a cabo en la empresa Davmotor Cía. Ltda., no es el más adecuado y eficiente para verificar que todas las actividades sean ejecutadas de acuerdo a lo establecido, no se realiza una revisión de calidad, al igual que no se evalúa periódicamente la eficiencia del misma, lo que provoca el registro tardío al sistema de las facturas de compra de materiales.

- Las encuestas realizadas al personal de Davmotor Cía. Ltda. Indica que las estrategias adoptadas por gerencia para maximizar e incrementar los resultados económicos no son los apropiados, pues se ha constatado que existen muchas falencias para la elaboración de carrocerías, provocando que la rentabilidad de la empresa no se la esperada.

El trabajo de investigación antes mencionado, es de utilidad debido a que las conclusiones que él se presenta se relacionan con las falencias detectadas en el presente proyecto, de forma que sirven para establecer la existencia de trabajos previos en entidades afines al sector automotriz y que sirva de guía para el investigador.

Según Edwin Fabián Ortiz Villacís (2011: 77), en su trabajo “El Control de Gestión en los departamentos de Ventas y Bodega y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO Cía. Ltda., en el año 2010” menciona.

- Se pudo observar que dentro de la empresa no existe un adecuado control de gestión ya que desde el momento que se hace un pedido no se lo cumple de una forma adecuada y correcta hasta el momento de que se pasa al proceso de distribución.
- La empresa evaluar a todos los empleados pero a pesar de ello no se registran cambios dentro de la misma, esto nos demuestra que no está funcionando el control de gestión actual.
- No se llega al cupo mensual de ventas por tal razón se origina multas para los vendedores y esto crea grandes incidencias en la rentabilidad de la empresa.

Para el trabajo presente de investigación las conclusiones planteadas en el trabajo anteriormente citado, permiten delimitar la importancia del óptimo funcionamiento del Control de gestión para el buen desempeño de las funciones y los procesos que se desarrollan, lo que brinda un enfoque de control interno que sirva para evaluar en el actual proyecto.

Según Esthela Verónica Rodríguez Pacha (2011:76), en su trabajo “Gestión Administrativa Financiera y su incidencia en la liquidez de la empresa IMPOARSA de la ciudad de Ambato, durante el año 2010”, indica.

- La empresa IMPOARSA carece de herramientas de control en la gestión administrativa por parte de sus administradores
- Existe deficiente en el manejo del efectivo lo que ha generado una iliquidez por la ausencia de un análisis en las actividades operativas, inversión y financiamiento.
- No se ha realizado análisis financieros de la empresa que le permita obtener información oportuna
- La empresa no cuenta con un manual de funciones por lo tanto en las actividades de los empleados, ocasionando pérdida de recursos.
- El control interno existente es inadecuado por cuanto carece de procesos y documentos que enlacen las actividades operacionales y por ende no establece de manera adecuada, medidas para salvaguardar los recursos de la empresa.

El trabajo previamente citado sirve para la presente investigación dado que las conclusiones presentadas ofrecen un marco de apoyo para la investigación, en cuanto a las variables presentadas en el problema.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se basa en el paradigma crítico-propositivo, de forma que es crítico **“porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental de poder, porque impugna las explicación reducidas a casualidad lineal”**,ZAPATA Oscar(2005, pág. 24).

Y es propositivo en cuanto a la investigación porque **“no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia”**, Fuentelsaz Gallego Carmen(2006, pág. 12).

De forma que conjuntamente establecen que**“este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Critico porque cuestiona los esquemas molde de hacer la investigación y Pospositivo en cuanto plantea alternativas de solución construidas en clima de sinergia y pro actividad”**,HERRERA Luis(2004, pág. 20)

La epistemología se define como **“el enfoque actual de la epistemología la sitúa como la teoría del conocimiento científico, y se caracteriza por su método, el cual nos lleva a plantearnos problemas científicos y de investigación, a formular hipótesis y mecanismos para su verificación, razón por la cual podemos decir que la epistemología de la ciencia es el método científico.”**, TAMAYO Mario (2004, págs. 23,24).

La fundamentación Ontológica **“es la naturaleza de la realidad investigada, además es la creencia que mantiene el investigado con respecto a esa realidad investigada”**ECHEVERRÍA Rafael (2003, pág. 142)

La axiología se define como **“una rama de la filosofía, que tiene por objeto de estudio la naturaleza o esencia de los valores y de los juicios de valor que puede realizar un individuo. Por eso, es muy común y frecuente que a la axiología se la denomine filosofía de valores”** HABA Enrique (204, pág. 152)

La fundamentación metodológica se enfoca **“preeminentemente hace la metodología es estudiar los métodos para luego determinar cuál es el más adecuado a aplicar o sistematizar en una investigación o trabajo.”**MARTINEZ Víctor (2004, pág. 58)

El principal objetivo es conocer e interpretar la realidad de un Sistema de Control de Gestiona así como también los impactos administrativos y financieros y los procesos resultantes de la ejecución de la Auditoria de Gestión, para de esta manera contribuir al cambio comenzando desde la generación de comprensión, conocimiento y compromiso, basándonos en procedimientos metodológicos y sistemáticos con el fin de mejorar la calidad del desempeño contable para mejorar los cimientos estratégicos de la empresa que le permita tomar decisiones acordes a la circunstancias

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

De acuerdo con el **MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION** (2001), elaborado y emitido por la Contraloría General del Estado, menciona dentro de sus artículos que:

## **PRIMERA PARTE.- GESTIÓN GUBERNAMENTAL**

### **CAPÍTULO I: GENERALIDADES**

#### **1.3. EL CONTROL DE GESTIÓN**

Definiciones:

Gestión

- Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.
  
- Gestión comprende las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además de desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

Control

Control es 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 áreas actividades humanas dentro de la organización.

Control de gestión

El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que estas producen, así como los beneficios de su actividad.

### **Ámbito y Objetivo general de la gestión pública.**

La evaluación de gestión en los sistemas de control interno, se refiere a medir la economía, efectividad y eficiencia de las actividades, para lo cual es necesario realizar un proceso de evaluación de los métodos que la dirección de una entidad u organismo establece en forma periódica y sistemática sobre los controles para cumplir con las normas legales, el buen uso y protección de los recursos, la identificación y cubrimiento de riesgos y la responsabilidad del funcionario en relación con unos estándares de resultados esperados proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo.

El ámbito y objetivo de la gestión pública, se lo puede concebir de la siguiente manera:

Gestión Operativa.- Sectores: de los servicios generales del estado, del desarrollo social y comunitario, de la infraestructura económica, productiva, financieras de valores y otros, propios de la misión y finalidad de la entidad u organismo.

Gestión financiera.- que incluye la presupuestaria, del crédito, la tributaria, de caja o tesorería, la contable y la de contratación pública, esta última en cuanto significa financiamiento para la adquisición de bienes, adquisición

de servicios y realización de obras, y propiamente a la gestiona contractual con su contenido legal y técnico.

Gestión Administrativa.- general de bienes de transporte y construcción internas de comunicaciones, de documentos (secretariado, biblioteca, de recursos humanos, reproducción de documentos y otros), de seguridad, de limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno e informática.

Además en la **Ley Orgánica General del Estado** se menciona dentro de sus artículos que:

## **CAPÍTULO 2**

### **DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### **SECCIÓN 1**

#### **CONTROL INTERNO**

Art. 9.- Concepto y Elementos del Control Interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección, y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas, y , la corrección oportuna de las deficiencias de control.

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

Art. 11.- aplicación del control interno.- se tendrán en cuenta las funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos de pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago, y el reglamento orgánico funcional que será publicado en el registro oficial.

Según la **CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR**, acerca de las auditorías menciona en sus artículos que:

### **Sección Tercera**

#### **Contraloría General del Estado**

Art. 211.- La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Art. 212.- Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley:

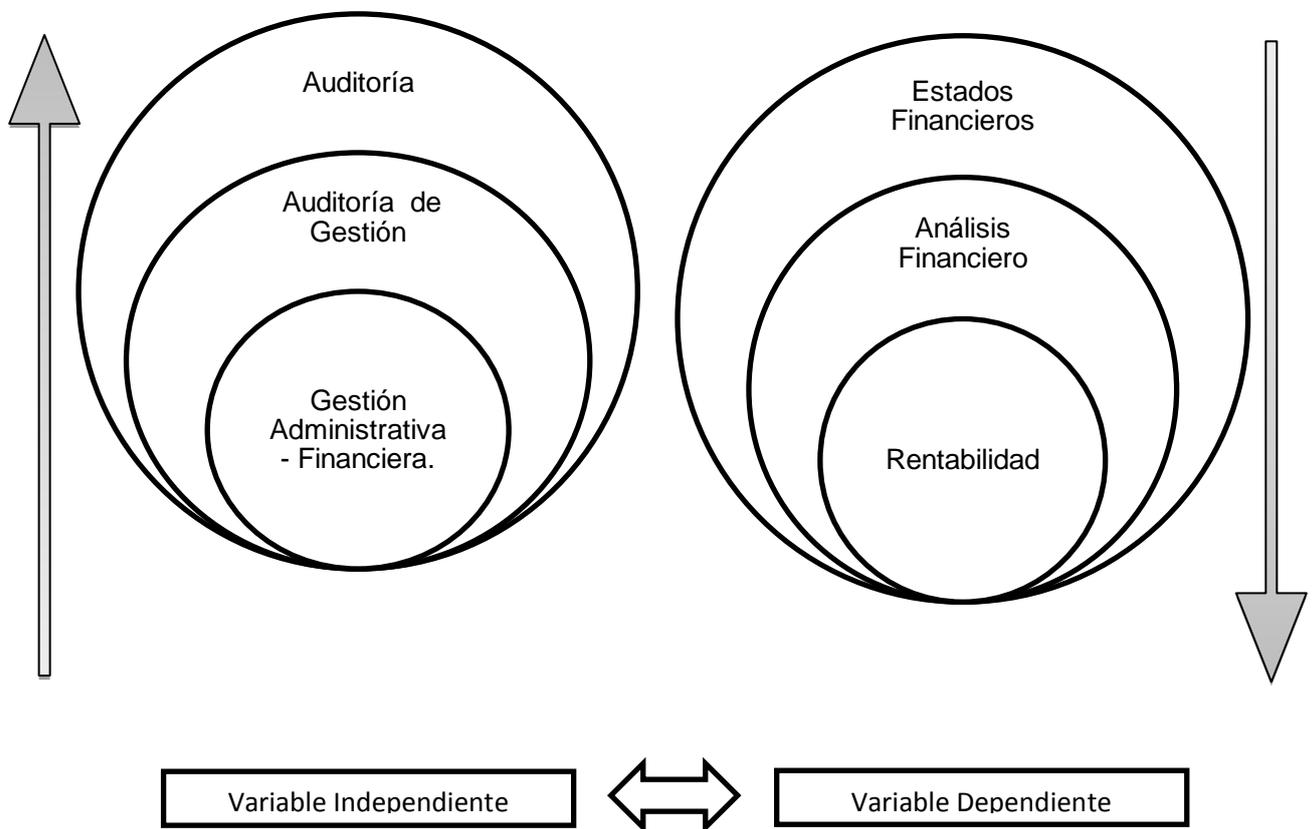
1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y

gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.

3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.

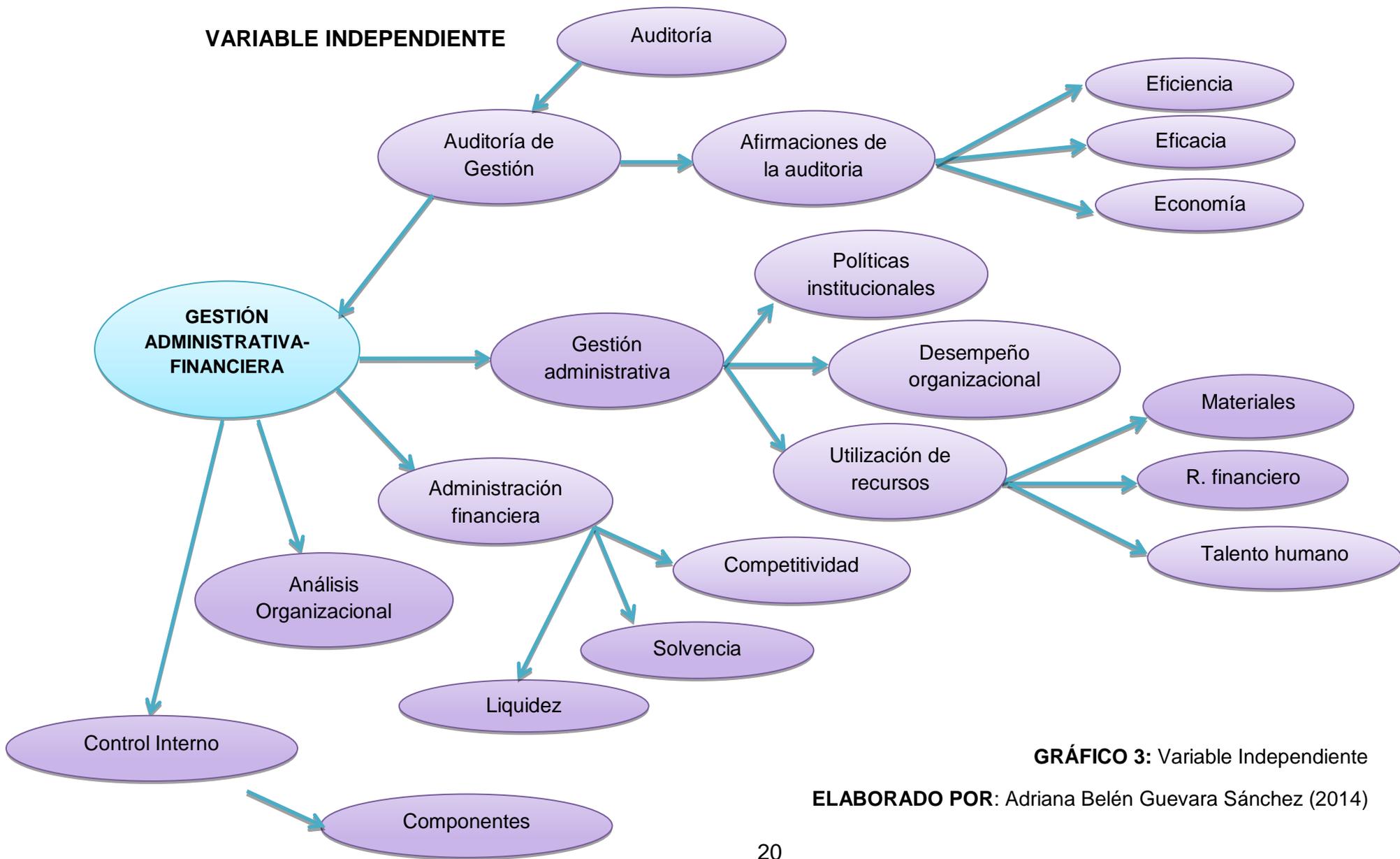
4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



**GRÁFICO 2:** Categorías Fundamentales

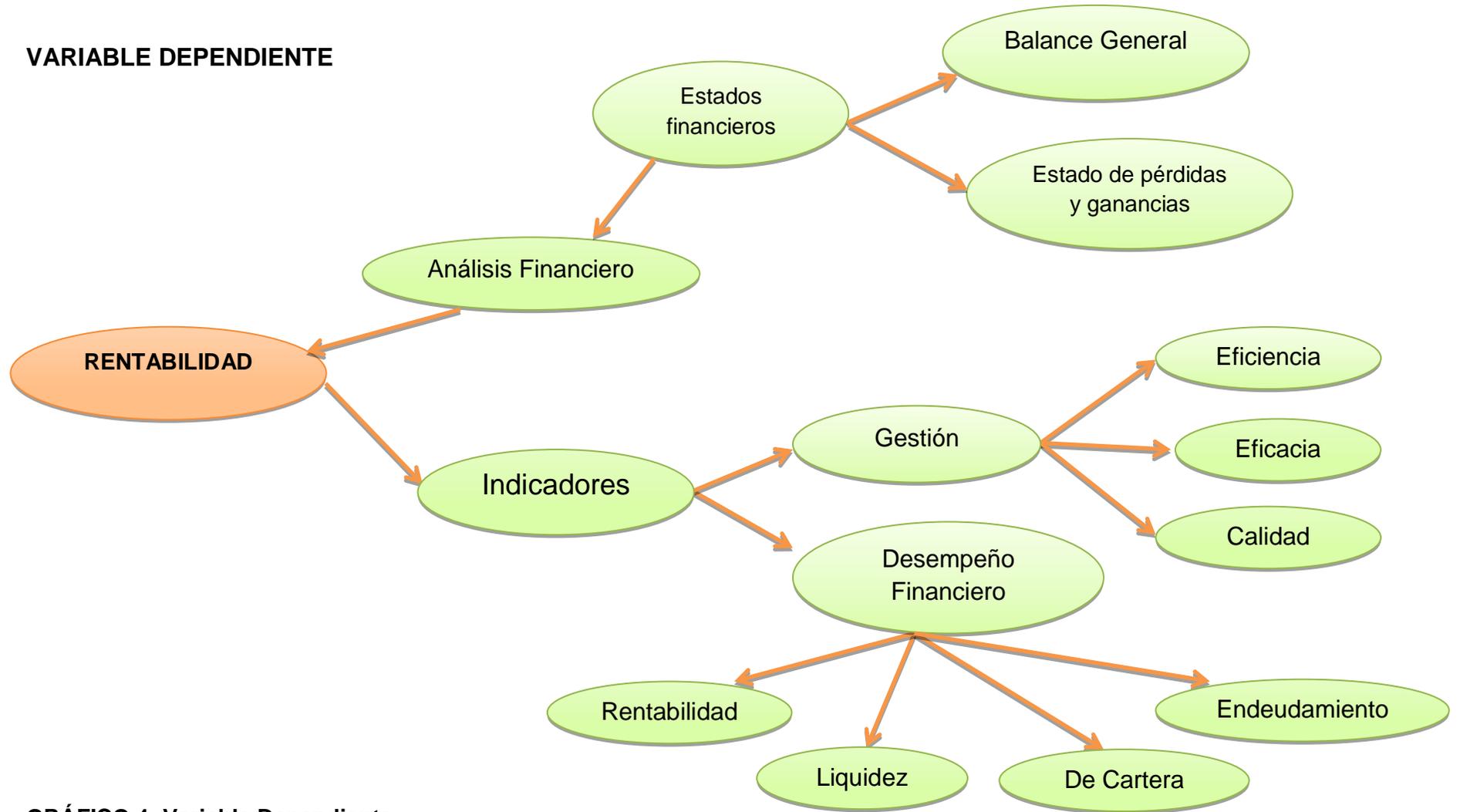
**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)



**GRÁFICO 3:** Variable Independiente

**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

**VARIABLE DEPENDIENTE**



**GRÁFICO 4: Variable Dependiente**

ELABORADO POR: Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

## **2.4.1. VISIÓN DIALECTICA DE LAS CONCEPTUALIZACIONES**

### **2.4.1.1. Marco conceptual de la Variable Independiente: Gestión Administrativa – Financiera.**

#### **Auditoría**

Una auditoría es el **“examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que pueden tener relación con las mismas, a fin de determinar su razonabilidad.”**

TELLEZ Benjamín (2004, pág. 45)

También se puede decir que una auditoría es **“el examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que es tas disposiciones se llevan a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.”** SANTOS Juan Ramón(2001, pág. 73)

Como se menciona auditoría es un examen, que actualmente tiene varios enfoques que van más allá de la tradicional auditoría a los estados financiero de la entidad, si no a la evaluación de la estructura y la funcionabilidad de la misma, el cumplimiento de las normativas legales externas, sus procedimientos, entre otros; que le permite profesional tener una amplia gama de desempeño y a las empresas decidir qué área o bajo que enfoque se evaluar la misma.

#### **Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión es un examen amplio que se ha de efectuar los planes, programas y actividades que se ejecutan dentro de una entidad,

con la finalidad de establecer si el desempeño de la entidad se está desarrollando de acuerdo a principios y criterios de economía, eficiencia y eficacia; además se evaluar el cumplimiento de los resultados esperados y los procesos que se emplearon para la consecución del mismo.

De acuerdo con BLANCO LUNA Yanel (2004), menciona que:

**La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.**  
(pág. 233)

Además una Auditoría de Gestión es **“el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.”**CUELLAR Guillermo(2005)

Por lo que se puede decir que este tipo de auditoría sirve como un puente de enlace entre la visión financiera y la visión global que integra a la entidad y al personal de la misma como un mismo equipo que debe ser trabajar como tal para cumplir con los objetivos institucionales propuestos, por lo tanto el compromiso es dar relevancia a aquellas áreas en donde se requiera una modificaciones en los controles administrativos, operacionales y financieros.

Y se puede acotar que es, CUELLAR Guillermo(2005):

**El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.**(pág. 67)

## **Afirmaciones de la Auditoría de Gestión**

Las afirmaciones son el eje central de la auditoría a realizar, enmarcan los parámetros de lo que se deberá evaluar y sirven de guías durante la ejecución del trabajo del auditor.

### Economía

Por economía se entiende **“los términos y condiciones bajo los cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.”**MALDONADO Milton(2011, pág. 25)

Según LÓPEZ SAAVEDRA (2006) indica que:

**El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.(pág. 49)**

### Eficiencia

Se refiere a que la eficiencia es **“la relación entre insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia comparar la relación insumo/producto con un estándar preestablecido, por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido.”**MALDONADO Milton(2011, pág. 25)

LÓPEZ SAAVEDRA(internet) define como: **“la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una**

**cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad”.**(2006)

La relación recursos y resultados obtenidos permite establecer un factor determinante si durante el accionar se cumplió con las normas o criterios de ejecución dispuestos por políticas internas de la entidad.

La eficiencia depende de:

- ✓ Claridad y precisión de planes
- ✓ Consistencia en el sistema de información
- ✓ Una adecuada dirección
- ✓ Un mando para la ejecución
- ✓ Aptitudes y actitudes administrativas

De forma tal que la auditoria de gestión puede determinar puntos claves dentro los recursos que posee el ente auditado.

### Eficacia

La eficacia es **“el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad.”**MALDONADO Milton(2011, pág. 25)

Permite que **“Se investigue si se han alcanzado los resultados deseados o se han cumplido los objetivos propuestos o impuestos por una autoridad con facultades para ello, cuantificando las desviaciones y analizando sus posibles causas”**(ECONOMIA, 2003)

Para que se pueda establecer una organización, actividad o programa primero se debe evaluar el cumplimiento razonable de metas y objetivos dentro de los parámetros que fueron establecidos por gerencia o por las políticas internas originalmente previstos.

Esta afirmación depende de varios factores entre los cuales se puede destacar:

- Claridad y precisión de normas
- Claridad y precisión de los procedimientos
- Claridad y precisión de los programas

Facilitando la comparación entre los resultados previstos con los resultados obtenidos, determinado si existe eficacia cuando una actividad específica cumple con el estándar establecido independientemente de los recursos utilizados en la misma.

### **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa es el **“conjunto de actividades o funciones internas de la empresa que son indispensables para su funcionamiento y, por supuesto, para la consecución de sus objetivos.”**PALOMO HERRERO Julián (2001, pág. 65)

También se menciona que, ESPINOSA Diana (2012)

**La gestión administrativa se integra, se formulan y se proyectan propuestas que generan mejoría y cambio positivo en las organizaciones, de aquí la importancia de esta en la empresa y la del apoyo de y para los administradores quienes son el eje sobre el cual giran las determinaciones y el futuro de la organización como tal. (pág. 2)**

La gestión administrativa es diferente para cada tipo de empresa, dado que depende de la atención que se ponga a los criterios que serán utilizados, al entorno, la actividad económica, la estructura organizacional que se le dé a la entidad, leyes y organismos de control, además otros factores, sin embargo esta gestión sigue siendo el conjunto de acciones mediante las cuales la administración y dirección del ente económico desarrolla sus actividades, cabe mencionar que este proceso se complementa de fases: planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar.

## GRÁFICO 5: Etapas del Proceso Administrativo



**FUENTE:** Administración, gestión y comercialización de la Pequeña Empresa  
**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

Sin embargo la gestión administrativa para que sea de mayor eficacia se la puede realizar por departamento o áreas de la empresa, pero siempre guardando los principios de eficacia, eficiencia y economía; diciendo lo que le resulte más rentable para sus intereses, el mejor desarrollo de su actividad y el cumplimiento de sus objetivos.

### Políticas Institucionales

En la actualidad **“muchas veces las políticas se comunican oralmente. Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando corresponde a una práctica de largo tiempo de establecida y bien entendida.”**MANTILLA Samuel Alberto (2007, pág. 62)

Son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros y mantener el control interno de sus procedimientos y actividades, estas deberán ser consistentes de un periodo a otro, lo permita obtener información uniforme y comparable entre sí.

De acuerdo con DOOR Álvaro(2011, págs. 115,116,117), en su publicación web indica que:

**Una política institucional es una decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de una organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos. Es decir, proporciona un marco de acción lógico y consistente. De esta manera se evita, que la dirección, tenga que decidir sobre temas de rutina una y otra vez en desmedro de la eficiencia. Las políticas institucionales afectan a todos los miembros de una organización por el simple hecho de serlo y en cuanto son partícipes de la misma. Toda política institucional debe fundamentarse y reflejar los valores de la organización; también, al mismo tiempo, ser una reflexión cultural de las creencias y filosofía institucional. Es decir, la formulación de las políticas institucionales manifestará de manera explícita el cómo y por qué valora esa organización a las personas que allí trabajan. En otras palabras, clarifican lo que se espera de las personas en los diversos cargos de la institución, y como resultado de su aplicación, se pueden mantener niveles mínimos de calidad en el servicio.**

No todas las empresas disponen de políticas institucionales escritas, la gran mayoría dispones de estas por medio verbal que atrás de la costumbre de su utilización se ha ido solidificado y difundiendo dentro de la entidad. En las organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación implican limitados estratos administrativos se debe implementar consistentes políticas adecuadas; caso contrario no será útil si el mecanismo de desempeño no está centrado en las condiciones bajo las cuales la política es dirigida.

### Desempeño Organizacional

De acuerdo con RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN(2010), el desempeño organizacional se basa en el criterio de que:

**La medición y evaluación de resultados son importantes para determinar el desempeño. La productividad por hora de trabajo, la participación en el mercado y las ganancias netas son indicadores de este, sin embargo la mayoría de las**

organizaciones tiene objetivos múltiples, algunos de los cuales no son fáciles de medir, por ejemplo, la satisfacción de los clientes, mayor destreza administrativa y posibilidades de éxito a media y largo plazo. Es de gran importancia identificar las funciones esenciales que se traducen en un éxito o un fracaso con el fin de darles prioridad.(págs. 16,17),

Según LUSTHAUS Charles (2002), indica que además:

Entendemos el desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. Esta concepción basada en componentes permite distinguir la importancia y el impacto de cada uno de ellos. El resultado, que es en buena medida la piedra de toque del resto de los elementos involucrados en el desempeño, es al mismo tiempo un elemento integrador de los componentes. Su definición da pertinencia a la estructura, al talento y define la forma en la que el contexto debe ser considerado.(pág. 56)

Es entonces que se puede mencionar que el desempeño organizacional está conformado por el conjunto de recursos que la entidad posee, además de la filosofía empresarial que determina el manejo de la misma, como tal para una correcta evaluación se deben tomar de forma íntegra cada aspecto, área o actividad, con el fin de obtener resultados favorables

Existen tres dimensiones básicas del rendimiento del desempeño organizacional como se muestra en la relación siguiente:

**GRÁFICO 6: Desempeño**



**FUENTE:** Evaluación Organizacional  
**ELBAORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

## Utilización de Recursos

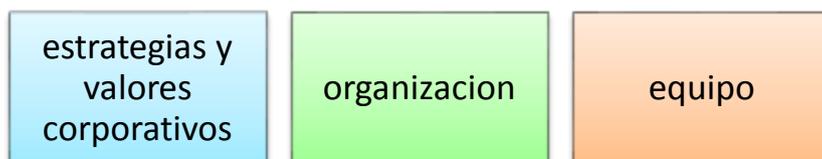
Los recursos son los medios utilizados por las empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar los objetivos planteados anteriormente. En las empresas se encuentran diferentes tipos de recursos, tales como: personas, maquinas, dinero, entre otros; los mismos que el cien por ciento provienen del medio externo y son adquiridos por la empresa para cumplir con las diferentes funciones para los cuales son destinados.

### *Talento Humano*

Se define al talento humano o capital humano como también es conocido en mundo empresarial como un **“grupo de personas organizadas en una entidad institucional (empresa, asociación, cooperativa, instituto) que contribuyen a la consecución de un fin productivo social determinado por la oferta de un servicio o producto.”**FARIAS ARIZPE Jorge (2011, pág. 19)

Por tal razón el recurso humano dentro de una organización permite a la empresa poder cumplir con sus metas organizaciones, de ventas y mantenerse en el mercado, es entonces que nace la importancia trascendental de mantener trabajadores suficientes, capacitados y en un ambiente laboral idóneo para que su desempeño sea el más óptimo.

### **GRÁFICO 7: Modelo de Direccionamiento de Capital Humano**



**FUENTE:** Dirección de Capital Humano  
**ELBAORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

Es de vital importancia contar con una estructura o un camino trazado medible para saber en todo momento en que fase del proceso se encuentra la entidad.

La gestión del talento humano es **“la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización.”**MIGUELINA VERAS César(2005, pág. 14)

La administración de este recurso es el proceso de contratar, capacitar y evaluar los empleados, la evaluación comprende cualquier procedimiento que incluye: el establecimiento de estándares laborable, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares e informar a los empleados con el fin de motivar a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen en su buen nivel. El objetivo siempre debe ser la mejorar del desempeño del empleado y por tanto de la entidad.

De igual manera asignar metas específicas permitirá que los empleados se desempeñen más eficientemente, es por ello que las metas debe ser claras y específicas para cada área de la empresa, medibles en términos cuantitativos y que además posean fechas límites de cumplimiento y que represente un reto pero que sean factibles y realistas.

### *Recursos Financieros*

La definición de recurso financiero es **“medio representativa de la liquidez de un ente privado o estatal.”**GODOY Amanda(2006, pág. 658)

De tal forma que los recursos financieros son activos que como característica fundamental es que poseen un determinado grado de liquidez, una empresa es generadora de este recurso partiendo de diversas actividades económicas que ejecutan; la administración del

mismo debe contemplar el flujo correcto de la entrada y salida de dinero con el firme propósito de evitar problemas por insuficiencia de recursos para afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones

El manejo de los recursos financieros de una empresa, CHARLES Alexandre (Internet, pág. 9), **“tiene como objetivo primordial de ayudar a sostener una administración eficiente y dan lugar a la maximización de los beneficios”**,(2001)

Lo que implica que este será uno de los pilares fundamentales para que las sociedades cumplan los objetivos que se plantean.

Este análisis contempla aspectos como el financiamiento, la producción, entradas y salidas de dinero, el control de ventas, entre otros, que constituyen información relevante que facilita la comprensión del estado y la dirección actual de la entidad, interpretando factores como:

- ✓ obtener un mejor retorno con respecto a una inversión
- ✓ detectar el momento adecuado para adquirir, invertir o entrar en el mercado
- ✓ entender el desarrollo de la economía
- ✓ analizar las políticas económicas vigentes.

### *Recursos Materiales*

Se considera como recurso material a **“los materiales propiamente dichos que incorporan en los productos y son objeto de los procesos, maquinarias, edificaciones y otros necesarios para llevar a cabo las distintas operaciones que configuran los procesos”**, OLLE Monserrat (1997, pág. 57)

Es decir que se conoce como recursos materiales aquellos bienes tangibles con los que contara la compañía para poder ofrecer sus servicios, dentro de este grupo se consideran las instalaciones como: edificios, maquinarias, equipos, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, en si la empresa misma, y las materias primas directas o indirectas, además de otros específicos de acuerdo a la actividad económica de la empresa.

Para el buen manejo de este recurso lo ideal es encontrar el equilibrio en su utilización, la obtención oportuna, en el lugar correcto y en las mejores condiciones de costo, cantidad y calidad.

### **Gestión Financiera**

La administración financiera **“se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresa sea públicas o privadas que manejen servicios o fabriquen productos.”**BESLEY Scott y BRIGHAM Eugene (2009, pág. 5).

En consecuencia la administración financiera tiene su visión puesta sobre la marcha monetaria de la empresa frente a entorno económico y las decisiones de la administración, además cabe mencionar que parte de esta administración es el análisis financiero.

**“con fines de control interno. Se ocupa en particular de la rentabilidad de la inversión en diversos activos de la compañía y en la eficiencia con que son administrados.”**HORNE VAN James (2002, pág. 758).

De igual manera se puede mencionar que la gestión financiera se plantea metas como (internet: 2000);

- maximizar los beneficios

- cumplir con determinadas metas de desempeño
- responsabilidad social

Se hace énfasis en que únicamente al analizar un grupo de razones financieras se puede llegar a una conclusión razonable; las razones o índices financieros brinda la pauta para la medición sobre la marca la empresa como ente económicamente productivo, para lo cual se utilizan índices de: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura, valor en el mercado y sin número de más razones.

Para la presente investigación se ha concluido que la Gestión Administrativa – Financiera se entiende que en gestión administrativa se integra, se formulan y se proyectan propuestas que generan mejoría y cambio positivo en las organizaciones, y para los administradores quienes son el eje sobre el cual giran las determinaciones y el futuro de la organización como tal. La gestión administrativa es diferente para cada tipo de empresa, dado que depende de la atención que se ponga a los diferentes criterios, sin embargo esta gestión sigue siendo el conjunto de acciones mediante las cuales la administración y dirección del ente económico desarrolla sus actividades, y la gestión financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresa sea públicas o privadas que manejen servicios o fabriquen productos

### Liquidez

La liquidez es **“la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo.”**HORNE VAN James (2002, pág. 762)

Además **“una empresa es líquida es aquella que puede cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo sin mayor problema en relación a la fecha de vencimiento.”**HAX Arnoldo(2000, pág. 143)

Por lo tanto la liquidez medirá capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo; a partir de esta medida se puede obtener un sin número de elementos de juicio acerca que la solvencia de efectivo que actualmente posee la entidad, y la capacidad que esta podría tener para mantenerse solvente en caso de presentarse situaciones adversas.

En resumen la esencia de este concepto es la comparación entre las obligación de corto plazo con los recursos de corto plazo disponible para satisfacer las mismas obligaciones a corto plazo.

De acuerdo con OCHOA Guadalupe y SALDIVAR Roxana(2012), dice que:

**La liquidez de una entidad se mide por la capacidad en monto y posibilidad en tiempo de cumplir, la liquidez se refiere a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento, lo anterior está asociado a la facilidad con la que un activo convertible para una entidad.”**(pág. 232)

### Solvencia

De acuerdo con OCHOA Guadalupe y SALDIVAR Roxana(2012, pág. 234), indica que: **“la solvencia tiene que ver con la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligación de largo plazo, en realidad es un concepto más amplio que también influye la posibilidad de aprovechar oportunamente y hacer frente a situaciones de crisis.”**

De forma que por solvencia se entiende como la capacidad de la entidad para hacer cumplir factiblemente sin mayores problemas sus obligaciones a largo plazo, y aún más profundamente cómo se maneja la empresa antes las situaciones de crisis que podría enfrentar.

**“la solvencia entendida como capacidad significa que una empresa tiene bienes suficientes en su activo para responder el pasivo exigible. La solvencia entendida como puntualidad significa que una empresa atiende sus compromisos de pago en las fechas previstas.”**  
 Según MASSONS JOAN (2014, pág. 115)

### Competitividad

La competitividad se entiende como **“la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio mejor que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados.”**GUTIERREZ PULIDO Humberto(2010, pág. 16)

Es entonces que la competitividad marca la diferencia entre una entidad y otra siendo el punto de partida para determinar la calidad y los atributos del producto o servicio que la empresa genera; para lo cual es básico saber cuáles son elementos significativos para la satisfacción del cliente y por consiguiente se determinara el nivel de competitividad de la organización en el mercado y la visión que tienen de los clientes de la entidad.

**GRÁFICO 8: Satisfacción del cliente, Competitividad de una Empresa**



**FUENTE:** Calidad Total y Productividad  
**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

## Control Interno

De acuerdo con MANTILLA Samuel Alberto (2011), menciona que:

**El Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.**(pág. 14)

Por lo tanto el control interno de un empresa es el esquema integrado por todo el personal, pero direccionado y elaborado por la alta gerencia con el propósito de cumplir con las metas y objetivos de cada nivel institucional y con las regulaciones de los entes externos, así también se menciona que es un sistema integrado por las diferentes jerarquías de organización y el conjunto de planes, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que utiliza la entidad, con el propósito de que todas las actividades y operaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen e acuerdo con las políticas trazadas por la dirección y siempre prestando atención a las metas u objetivos previstos por la misma.

El control interno es analizado de diferentes puntos de enfoques, los cuales son:

- **Proceso:** es la consecución de una serie de acciones que están envueltas en las actividades de la entidad y son inherentes a la forma que la administración direcciona dichas actividades. Se debe tomar en cuenta que los controles adoptados afectan de manera directa para alcanzar las metas y objetivos y son el soporte del negocio mismo. **“el control interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo. Les facilita funcionar y monitorear su conducta y relevancia continuada. Es una herramienta usada por la administración, no un sustituto de la administración.”**MANTILLA Samuel (2011, pág. 15)

- Personal: Según MANTILLA Samuel (2011, pág. 16), el control interno es **“realizado por las personas de una organización quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en su sitio.”** Por lo que se dice que toda la entidad está inmersa en la participación activa, desde la dirección y administración, quienes generalmente son aquellos que supervisan y proporcionan los parámetros de control, así como los niveles operativos que son la base fundamental de funcionamiento de la empresa y son los que están en contacto directo con dichas políticas.
- Seguridad Razonable: el control interno proporciona cierto grado de seguridad que debe ser complementado con la adecuada y oportuna toma de decisiones por parte de la dirección, que oriente a la empresa la consecución de lo deseado. Por lo tanto MANTILLA Samuel (2011), menciona que

**El control interno no tanto como es diseñado y operado puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno.(pág. 16)**

El control interno es un conjunto de factores que como finalidad es el alcanzar las metas y objetivos propuesto, más allá de brindar seguridad razonable, este no puede impedir ni prever el resultado de tomar decisiones incorrectas o eventos externos que puedan afectar a la entidad y su desempeño, sin embargo, esta debe estar diseñado de tal forma que el impacto de estas problemáticas sea manejable e incluso remediable.

## **Componentes del Control Interno**

De acuerdo con MANTILLA Samuel Alberto (2011), la efectividad del control interno se define en tres categorías en las que:

***“Si el consejo de directores y la administración tiene seguridad razonable de que:***

- ***Su efectividad se mide través del tiempo***
- ***Los estados financieros publicados está siendo preparados confiablemente.***
- ***Se está cumpliendo con leyes y las regulaciones aplicables.”***  
(pág. 22)

#### Ambiente de Control

Para MANTILLA Samuel Alberto (2011, pág. 25), en su texto indica que:

**El control interno tiene una influencia profunda en la manera como se estructura las actividades del negocio, se establece los objetivos y se valoran los riesgos. El ambiente de control interno está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad. Influye en la conciencia de control de su gente.,**

Entonces el ambiente control interno es el entorno en el cual se desenvuelven el personal de la entidad, es la base de todos los demás componentes, por lo que proporciona disciplina y estructura a la organización, además vigila el cumplimiento de políticas y procedimientos dados, conjunto el ambiente de control debe funcionar apropiadamente, brindando una base sólida para el desempeño del personal y permitir la una mejor evaluación,

#### Valoración de Riesgos

Para MANTILLA Samuel Alberto (2011), en su texto indica que:

**Todas las entidades, sin hacer caso del tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir y mantener la calidad total de sus productos, servicios y recurso humano. La definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos, primero que todo debe definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias.(pág. 33)**

## Objetivos

Para MANTILLA Samuel Alberto (2011), en su texto indica que:

**Los objetivos pueden definirse explícitamente o ser implícitos, tal como mantenerse en un nivel pasado de desempeño. Los objetivos a menudo están representados por la misión de la entidad y por la declaración de valores. El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la entidad, y de las oportunidades y amenazas, conducen hacia la estrategia global.(pág. 33)**

- **Objetivos de Operaciones:** son aquellos que se relacionan con la consecución de la misión básica o la razón de ser de la empresa, están enfocados a mejorar la efectividad y la eficiencia y efectividad de las metas propuestas.
- **Objetivos de información financiera:** se refieren a la orientación de la preparación de los estados financieros.
- **Objetivos de Cumplimiento:** las entidades deben conducir sus actividades, y tomar acciones específicas

## Actividades de Control

De acuerdo con MANTILLA Samuel Alberto (2011), menciona en su texto que:

**Las actividades de control son políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificando como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento. (pág. 33)**

## Información y Comunicación

### Información

De acuerdo con MANTILLA Samuel Alberto (2011), menciona en su texto que:

**La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento. La información operacional es esencial para el desarrollo de los estados financieros. Ello incluye compras, ventas, y otras transacciones, así como, los competidores, liberación de productos o condiciones económicas. (págs. 71,72)**

### Comunicación

De acuerdo con MANTILLA Samuel Alberto (2011), menciona en su texto que:

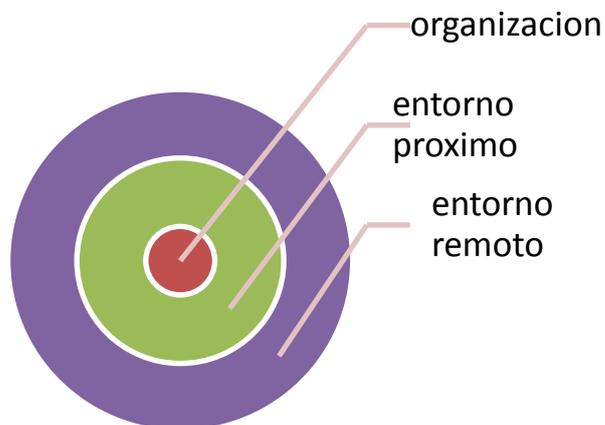
**La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como se discutió atrás, los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento. Pero las comunicaciones también deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las experiencias, las responsabilidades de los individuos y de los grupos y otros asuntos importantes. pág. 76**

## Análisis Organizacional

El análisis organizacional permite detectar y evaluar los problemas en los sistemas organizativos conforme con las características de la misión, visión, cultura empresarial, procesos y del contexto externo e interno de cada organización.

Siempre que se comienza una auditoría de gestión es necesario obtener una evaluación sistémica que se enfoca en el análisis de los factores internos y del entorno con los que cuentan la empresa; además de la evaluación estratégica la cual complementa y sirve de base para el análisis de la situación actual.

**GRÁFICO 9:** La Organización y su Entorno



**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

### Análisis Interno

El análisis interno consiste en **“valorar todos los aspectos de funcionamiento interno de la empresa que puede ayudar a determinar las causas de la situación actual de la empresa.”**ROJAS

Joan (2010, pág. 202)

Por lo tanto se refiere a la identificación de los factores claves que ha condicionado el desempeño, su evaluación y la identificación de las fortalezas y debilidades que se detectaron en el funcionamiento y operación en relación directa con la misión de empresa.

La evaluación interna, está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar la debilidades, por consecuente las entidades deben identificar cuáles son sus fortalezas que no pueden igualarse o difícilmente imitables, y mitigar al máximo las debilidades.

El diagnostico o análisis interno de acuerdo con NAVAJO Pablo(2010), menciona:

**Suele constar de tres partes principales:**

- **Diagnostico financiero: analiza la estructura y situación financiera a través del examen al balance de situación y el estado de resultados.**
- **Diagnóstico de gestión: analiza la eficiencia y la eficacia de las funciones y operaciones básicas de la organización.**
- **Diagnostico estratégico: establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización. (pág. 63)**

Este análisis comprende aspectos de la organización, tales como legislación, recursos humanos que disponen, el alcance de la tecnología, la estructura orgánica, capacidad financiera, en otros.

#### Análisis F.O.D.A.

**“el análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organización privadas o públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determinan los factores que influyen y exige desde el exterior hacia la institución misma.”ZAMBRANO Adalberto, (2007, pág. 84).**

De tal forma que este análisis permite combinar los factores externos: amenazas y oportunidades y los factores internos: fortalezas y debilidades, así se puede precisar las condiciones en las cuales se encuentran la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización

Este análisis se efectúa “**mediante la elaboración de una matriz de doble entrada**” ZAMBRANO Adalberto (2007, pág. 87); donde se detallaran los elementos internos y externos después de un análisis de confiabilidad.

**GRÁFICO 10:** Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

<b>Factores internos</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Todo activo interno (por ejemplo, conocimientos técnicos, motivación, tecnología, finanzas, coordinación) que permite a la organización desempeñar con eficacia su mandato, aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>Deficiencias internas (por ejemplo, falta de personal especializado, equipo insuficiente, procedimientos desfasados) que impiden a la organización desempeñar con eficacia su mandato y atender las demandas de los clientes</p>
<b>Factores externos</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Toda circunstancia o tendencia externa (por ejemplo, adhesión a agrupaciones comerciales de alcance regional o mundial, mayor sensibilidad o atención de los consumidores a la inocuidad de los alimentos) que podría repercutir positivamente en la función y operaciones de la organización</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Toda circunstancia o tendencia externa (por ejemplo, crisis económicas o políticas, enfermedades transfronterizas transmitidas por los alimentos, etc.) que pudiera repercutir negativamente en la función y operaciones de la organización</p>

**FUENTE:** Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de Gestión  
**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

De esta manera se puede reconocer de mejor manera cuales son los factores internos y los externos que influyen favorable y desfavorablemente en el desempeño de la organización y condicionaran la posibilidad de cumplir con las metas y objetivos institucionales, sin embargo, cabe mencionar que estos factores dependiendo del entorno que se den, no pueden ser controlados por la entidad.

Misión Organizacional.

**“la misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares.”**VIDAL Elizabeth (2004, pág. 106).

De acuerdo con SIMBAÑA Felipe(2008).

**La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian en una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.(pág. 39)**

Entonces la misión es la razón de ser la empresa, lo que se debe hacer para se convierta en realidad la visión, por lo cual esta debe tener coherencia, una redacción correcta y clara, a fin de que todos los miembros de la organización desde los niveles operativos hasta los niveles de dirección la conozcan, comprenda y se cumpla.

### Visión Organizacional

**“teóricamente la visión se ha referido generalmente a la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance.”**VIDAL Elizabeth (2004, pág. 109).

Por lo tanto se entiende a la visión como lo que se espera en un cierto plazo, lo que se quisiera que fuera la organización en un futuro definido; la misma que dese ser comunidad para todos los integrantes de la organización y si fuera posible a las personas que forma parte del entorno próximo vinculada a ella.

Para SIMBAÑA Felipe(2008), menciona que:

**La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma. La**

**misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma. La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial.(pág. 40)**

Si la visión está bien estructurada y compartida será fácilmente realizable en el periodo y parámetros establecidos, proyectado un cúmulo de experiencias y competencias organizacionales, que permitan asegurar el desarrollo requerido, para alcanzar con éxito.

### Objetivos Operativos

**“Se podrían definir como los resultados específicos que una organización intenta alcanzar para cumplir con su misión básica. Bajo las características de ser: desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros.”**MANICA María Concepción(2008, pág. 24).

Objetivos de Operaciones: son aquellos que se relacionan con la consecución de la misión básica o la razón de ser de la empresa, están enfocados a mejorar la efectividad y la eficiencia y efectividad de las metas propuestas.

Los objetivos estratégicos son la expresión de lo que la organización quiere alcanzar en un mediano o largo plazo, formando una relación directa con el cumplimiento de la visión y misión de la misma, estos deben ser parte de todos los niveles de la organización y deben redactarse en párrafos claros en una o dos palabras como productividad, calidad, eficiencia, economía, entre otros; y son alcanzables en modo directo a través de los objetivos de gestión y las metas.

#### **2.4.1.2. Marco conceptual de la Variable Dependiente: Rentabilidad**

## Estados Financieros

Los estados financieros para SINISTERRA Gonzalo (2007) son:

**El producto final del proceso contable es el resumen de la información que se presenta por medio de los estados financieros. A través de los estados financieros se provee información contable a personas e instituciones que no tienen acceso a los registros de un ente económico. La responsabilidad de la preparación y presentación de los estados financieros es de los administrados del ente económico.(pág. 15)**

Como se menciona la administración de la empresa es la responsable de la preparación de los estados financieros, bajo los controles y políticas de revelación y presentación que posean; sin embargo, es importante recalcar que se necesita uniformidad en los lineamientos utilizados para que los estados puedan arrojar información comparable de un periodo a otro.

De acuerdo con LOZANO Alberto(2011), indica que:

**Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son el documento que deben preparar las empresas al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un periodo a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.(pág. 1)**

Por consecuente los estados financieros reflejan a una fecha de corte la recopilación, clasificación y resumen de las transacciones económicas que surgieron de dicho periodo.

### Balance General

El balance general como aquel estado que **“reporta la estructura de recursos de la empresa de las principales cantidades monetarias de activos, como de estructura financiera de los pasivos y capital, los que siempre deben estar en equilibrio.”** GAITAN Rodrigo (2010, pág. 52).

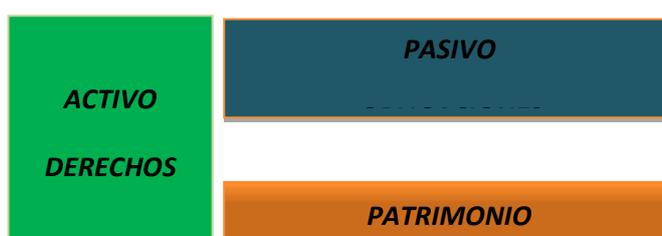
El balance de una empresa muestra razonablemente la situación financiera, que facilita el análisis de la toma de decisiones a los usuarios internos y ayuda a los usuarios externos a determinar la liquidez, flexibilidad financiera y capacidad de operación de la entidad, y para evaluar la información sobre el desempeño de producción de los ingresos y la magnitud de cubrir con estos su obligaciones y gastos de operación ordinarios.

De acuerdo con ÁVILA Juan José (2007), menciona en su texto que:

**Es el Estado Financiero que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. El balance general lo conforman tres elementos: el Activo, el Pasivo y el Capital Contable. La finalidad de documento es mostrar a todos las personas interesadas en las actividades de cualquier negociación o empresa, sean propias o ajenas, la relación contable en un momento determinado de sus bienes con sus deudas y capital, así como sus utilidades o pérdidas.**(pág. 16)

Se encuentra constituido del activo que es la representación de los bienes y derechos tangibles e intangibles del ente; el pasivo que representa la obligación contraídas por la empresa con terceros para el desarrollo de las actividades propias de su objeto social y finalmente el patrimonio que se constituye de los aportes monetarios de los/el propietarios y fundamentalmente la utilidad o pérdida del periodo fiscal.

#### **GRÁFICO 11:** Balance General o Estado de Situación Financiera



**FUENTE:** Introducción a la Contabilidad  
**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

### *Activo*

**“En contabilidad se le denomina así al total de recursos de que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones; representa todos los bienes y derechos que son propiedad del negocio”** ÁVILA Juan José (2007, pág. 17)

### *Pasivo*

**“son obligaciones actuales sugeridas como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro.”** MATA Julio, (2009, pág. 7)

### *Patrimonio*

**“Constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos los pasivos, incluye aportaciones realizadas ya sean en el momento de la constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecte.”**MATA Julio,(2009, pág. 7)

### Estado de Pérdidas y Ganancias

Se indican que según SINISTERRA Gonzalo (2007):

**El estado de resultados es el informe que muestra el resultado neto, utilidad o pérdida, proveniente de las operaciones efectuadas por el ente económico durante un periodo determinado. Este estado compara todos los ingresos realizados en el periodo con los gastos incurridos para generar dichos ingresos. De esta comparación se genera la utilidad cuando los ingresos exceden a los gastos o pérdida en el caso contrario.**(pág. 25)

Este estado está compuesto por las cuentas de ventas, costos de ventas, gastos administrativos y de ventas, ingresos o gastos financieros; la estructura del mismo puede variar en para una empresa que se dedica a la producción de bienes, por los inventarios y cuantas diferentes que se utilizan en el registro de las operaciones.

**GRÁFICO 12:** Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias



**FUENTE:** Contabilidad Administrativa  
**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

*Ingresos*

**“Un ingreso es la corriente real de las operaciones de producción y comercialización de bienes, prestación de servicios u otro tipo de operaciones similares que se enmarcan en la actividad económica de una empresa”**(Empleo, 2008)

*Gastos*

De acuerdo con la Definición de Gastos, internet,(Definición de Gastos, 2006):

**El gasto es aquella partida contable que aumenta las pérdidas o disminuye el beneficio, y siempre supone un desembolso financiero, ya sea movimiento de caja o bancario. El pago de un servicio (por ejemplo, de conexión a Internet y el arrendamiento de un local comercial son algunos de los gastos habituales que forman parte de los egresos de las empresas.**

## **Análisis Financiero**

Según BENITEZ Juan, (2010) menciona que el análisis financiero es:

**El área que cuida de los recursos financieros de la empresa, concentrándose en dos aspectos importantes: la rentabilidad y la liquidez, que obtenidos de la adecuada aplicación en las diferentes áreas que conforme al ente económico, proporcionando y redituando beneficios, evitando la pérdida de dichos satisfactores, por la falta de planeación y observancia de las necesidades primordiales de la empresa. Es el conocimiento integral que se hace de una empresa a través de un estado financiero (el todo), para conocer la base de sus principios (operaciones), que nos permiten obtener conclusiones para dar una opinión (explicar y declarar) sobre la buena o mala política administrativa (asunto o materia) seguida por el negocio sujeto a estudio. El objetivo que persigue, es informar sobre la situación económica de la empresa, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera.(pág. 1)**

Por lo tanto el análisis financiero tiene la mirada puesta en la rentabilidad y la liquidez que un ente posee, una finalizado el periodo fiscal y presentados los estados financieros, dado que estos son la base de dicho análisis, con el objetivo de emitir una opinión que ayude a la gerencia y la administración a continuar en la dirección o tomar una nuevo camino para mejorar los resultados en periodos posteriores.

## **Rentabilidad**

Según GITMAN Lawrence (2003), expresa en su texto que:

**Existen muchas medidas de rentabilidad, como grupo estas medidas facilitan a los analistas la evaluación de las cualidades de la empresa respecto de un nivel dado de ventas, de un nivel cierto de activos o de la inversión del propietario; sin ganancias una empresa no podría atraer capital externo.**(pág. 56)

De acuerdo con OCHOA Guadalupe y SALDIVAR Roxana(2012), indica que**“en el lenguaje de análisis financiero se entiende que cuando se quiere evaluar la rentabilidad en una empresa, lo que se desea es evaluar la cifra de utilidades logradas en relación con la inversión que las origino.”**(pág. 227)

Por consecuencia la rentabilidad es la medida que los administradores, propietarios, proveedores y entes controladores ponen mucha atención debido a que un mayor margen de utilidad en un periodo dado podrá determinar la supervivencia de la entidad en el mercado, y establecer una correcta administración de los recursos disponibles para este propósito.

Para la determinación de esta rentabilidad se utilizan un grupo de índices que en conjunto dan al analista una base razonable para emitir una opinión.

#### Rentabilidad de los Activos

Esta direccionada hacia la medición de la rentabilidad de la entidad mediante la relación de la cifra de utilidades obtenida en un periodo con los activos utilizados para que estas se generen. Por lo que establece una relación directa entre la inversión realizada en activos y las ventas ejecutadas.

La razón de esta relación está dada porque la rentabilidad de los Activos de Operación está en dependencia de las ventas y los costos y gastos que se han incurrido en la generación de las mismas. Así la rentabilidad

de los activos de operación depende del nivel de ventas logrado y de la relación que guardan con la estructura de los costos.

#### Rentabilidad del Capital.

Este tipo de medición se basa en la relación ocasionada entre las ventas dadas en un periodo y los activos que han sido financiados con el capital propio de los accionistas, y mientras más alta sea la relación, indicara que el rendimiento de los accionistas sea más alto. Se debe considerar que para el rendimiento del capital este es estructurado por el financiamiento y los costos que este produce. La estructura del financiamiento puede dividirse entre pasivos y capital; la empresa apalancada financieramente es la que tiene altos costos financiero.

Para la presente investigación se concluye que rentabilidad se define como un conjunto donde existen muchas medidas de rentabilidad, como grupo estas medidas facilitan a los analistas la evaluación de las cualidades de la empresa respecto de un nivel dado de ventas, de un nivel cierto de activos o de la inversión del propietario; sin ganancias una empresa no podría atraer capital externo. Por consecuencia la rentabilidad es la medida que los administradores, propietarios, proveedores y entes controladores ponen mucha atención debido a que un mayor margen de utilidad en un periodo dado podrá determinar la supervivencia de la entidad en el mercado, y establecer una correcta administración de los recursos disponibles para este propósito

#### **Indicadores de gestión**

De acuerdo con ESTUPIÑAN Rodrigo y ESTUPIÑAN Orlando (2010, pág. 279), indican que un indicador de gestión **“es una herramienta que permite medir la gestión o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales.”**

Siendo el medio que permitirá evaluar el desempeño organizacional, se clasifican en indicadores de gestión financieros, los calculados con base al balance general y el estado de pérdidas y ganancias y los indicadores que determinaran la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos y cumplimiento de metas y objetivos operativos.

Para que un indicador sea factible debe ser comparado con otros periodos o empresas con objetivos similares, para facilitar la detección de progresos o retrocesos; la razón fundamental de un indicador es mejor la gestión.

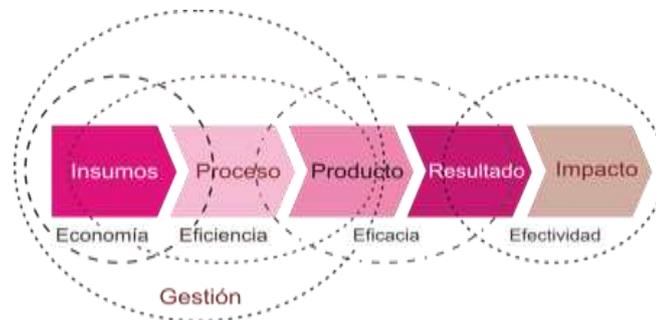
Uno de los aspectos fundamentales que se recalca **“existen algunos de ellos, intangibles casi todos, que cada vez son más importantes para la buena marcha de la compañía y de los cuales la contabilidad no dice nada.”**SALGUEIRO Amado (2001, pág. 4).

Por citar algunos ejemplos mencionados en el texto:

- ✓ La satisfacción de los clientes
- ✓ El grado de motivación de directivos y empleados
- ✓ Los índices de retención de los clientes
- ✓ Rotación del personal
- ✓ Satisfacción de los empleados
- ✓ Ambiente laboral adecuado
- ✓ Otros

De forma que un indicador ayuda a medir objetivamente un proceso o actividad, para plantear estrategias que mejoren el desempeño de la entidad.

**GRÁFICO 13:** Relación de los indicadores de gestión



**FUENTE:**Google Imágenes

**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

Una organización que se plantea la necesidad de utilizar indicadores, deberá responder a las siguientes interrogantes:

**GRÁFICO 14:** Como Formular Indicadores de Gestión



**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

De todas las interrogantes indicadas la primera es el pilar fundamental para implementar los indicadores de gestión en la entidad, se debe conocer de manera absoluta y precisa que quiere o necesita evaluar.

Por lo cual se presentan algunas pautas que se sirve de pilar para identificar que se requiere medir, se debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, y los aspectos que sea relevantes el función de la empresa.

### Características de los indicadores de gestión

**“los datos proporcionados por los indicadores de gestión deben contar con las características de: a) relevancia, b) comprensibilidad, c) comparabilidad, d) oportunidad, e) consistencia y f) fiabilidad.”**LEVY Luis, (2005, pág. 88).

Sin embargo a más de las características mencionadas en el texto existen otras que hacen que la información obtenida como resultado de lo que ha medio el indicador sea pertinente, suficiente y competente.

- ✓ **Objetividad:** se requiere que los indicadores de gestión sean objetivos y precisión en lo que se requiere medir.
  
- ✓ **Pertinencia:** esta característica le da a los resultados la posibilidad de reflejar lo que solicita el indicador en torno a una actividad, proceso o área.
  
- ✓ **Operatividad:** hacer referencia a la operatividad es hablar de eliminar los elementos que no permiten el uso efectivo de los indicadores de gestión para evaluar la gestión administrativa.

- ✓ Credibilidad y aceptabilidad: la información emitida por los indicadores financieros debe tener suficiente credibilidad como para la base sobre la cual se tomen decisiones de forma efectiva.

**GRÁFICO 15:** Características de los Indicadores



**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

### Eficiencia

La eficiencia de acuerdo con FLEITMAN Jack (2007), consiste:

**En la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta constituyen elementos inherente de la eficiencia. Los resultados más eficientes son alcanzados cuando se hace uso adecuado de estos factores.**(pág. 98).

Por lo tanto el criterio de eficiencia toma en cuenta el concepto de productividad en el uso de los recursos disponibles dentro de la entidad, para alcanzar las metas y objetivos planteados, encaminados al mejoramiento continuo de la entidad

Se pueden establecen varios criterios para la evaluación de los recursos, entre los cuales tenemos:

- Recursos Financieros (monetarios)
- Recursos Materiales (materia prima e insumos)

- Recursos de maquinaria (infraestructura, maquinaria y herramientas)
- Recurso Humano o Talento Humano

Además se deber tomar en consideración que la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo y optimización de recursos, de tal manera que los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios o indicadores que nos señalan el tiempo invertido en la consecución de actividades o trabajos; así se presentan algunos ejemplos de indicadores: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc., la determinación del indicador a utilizarse se hará dependiendo de que se quiera medir y cuál será el resultado que se desea tener.

### Eficacia

La eficacia ***“es el logro de un resultado de manera oportuna y que guarda relación con los objetivos y metas planteadas.”***ESTUPIÑAN GAITAN Rodrigo (2010, pág. 250).

Por lo tanto ser eficaz hace referencia a hacer efectivo una meta, objetivo o propósito tanto operativo como organizacional, entonces se puede decir que los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de las actividades o trabajos, además del usos adecuado del recursos disponibles para la ejecución de dichas tareas.

Es entonces que una gestión se considera eficaz cuando al evaluarla se comprueba que:

- Se hayan cumplido con metas, planes y programas preestablecidos por el ente económico, las que deban estar fundamentadas en las

políticas empresariales determinadas en los objetivos básicos y complementarios en la misión de la organización

- Se haya determinado el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados frente a lo programado
- Se determinó si el servicio prestado se entregó oportunamente, se terminó en el tiempo estipulado, la cantidad determinada, el volumen ejecutado por unidad de tiempo y con la calidad requerida, lo mismo que con la satisfacción del usuario.

**“los atributos que se interrelacionan con la eficacia son los de calidad, cumplimiento, costos, confiabilidad, comodidad y comunicación.”**ESTUPIÑAN GAITAN Rodrigo(2010, pág. 28).

La relación entre los mencionados factores da origen a la gestión eficaz; paraMERLI Gregorio (1997), se entiende que

**Es la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo.**(pág. 1).

Cabe recalcar que todos los indicadores son relevantes para la medición del desempeño de una empresa, sin embargo la eficacia apunta hacia la relación existente entre los resultados que se esperan y los resultados reales, siendo un conjunto de elementos que influyen en la consecución de dichos resultados.

### Relación entre Eficiencia y Eficacia

Desde el momento en que los administradores se encargan de obtener recursos organizacionales que son escasos (personal, material y dinero), se comprometen con el uso eficiente de ellos, para el cumplimiento eficaz de las metas y objetivos planteados por la institución. En consecuencia la eficacia y eficiencia están relacionadas íntimamente entre sí.

**GRÁFICO 16:** Relación de la eficacia y eficiencia

ALTA	EFICIENCIA	<b>MUY EFICIENTE POCO EFICAZ</b> Administra bien los recursos, pero no llega a los objetivos	<b>MUY EFICIENTE MUY EFICAZ</b> Llega a los objetivos y administra bien los recursos
BAJA		<b>POCO EFICIENTE POCO EFICAZ</b> No llega a los objetivos ni administra bien los recursos	<b>POCO EFICIENTE MUY EFICAZ</b> Llega a los objetivos sin medir los recursos para alcanzarlos
		<b>EFICACIA</b>	
		BAJA	ALTA

**FUENTE:** Análisis Financiero y de Gestión  
**ELABORADO POR:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2014)

Calidad

**“la calidad se debe asociar directamente con el cliente, con su grado de satisfacción. Podemos definir la calidad como el conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer necesidades expresas o implícitas.”**PALACIO Joan Ramón y SORIANO Domingo(2001, pág. 247)

Se entiende a la calidad como la satisfacción de cliente por el bien o servicio recibido, entonces, los indicadores que midan el cumplimiento con el estándar de dicha satisfacción deben establecerse enfocados hacia la evaluación de:

- la satisfacción del cliente,
- procesos adecuados,
- productos que se ajustan a la estándares de calidad,
- porcentaje de aceptación en el mercado,
- posicionamiento en el mercado

- entre otros relacionados con el cliente o el mercado.

Además se puede medir el grado de calidad mediante el cumplimiento de especificaciones que contienen los planes elaborados por las instituciones, por normas técnicas; u otra herramienta para este análisis son las encuestas al mercado objetivo donde se desenvuelve la empresa, es importante destacar en la calidad tiene dimensiones sobre las cuales el cliente se orienta, son: conformidad, fiabilidad, durabilidad, servicio, estética y percepción.

### **Indicadores de Desempeño Financiero**

Los indicadores de desempeño financiero ***“se basan en los datos del balance general y del estado de resultado.”***GAITAN Rodrigo(2010, pág. 287).

Se pueden definir como la relación de magnitud que existe entre dos cifras de una misma naturaleza, comprobables entre sí, es decir, estos permiten cuantificar la relación existente los procesos de la entidad y ofrecer importantes elementos de juicio enfocado a la evolución de los resultados y la gestión financiera por un periodo determinado.

Según la Enciclopedia Financiera, internet(2012, pág. 45), indica que:

**Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros. Así, los Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados.**

## Indicadores de Liquidez

Según OCHOA Guadalupe y SALDIVAR Roxana(2012)menciona que se:

**Define la liquidez como la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer con los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento. Está asociada a la facilidad con la que un activo es convertible en efectivo para una entidad, independientemente si es factible disponerlo en el mercado. Sirve para medir la adecuación de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo. (pág. 275)**

El resultado de esta operación muestra la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, se puede decir también que es una medida cruda de liquidez debido a que no considera los demás componentes del activo

En general que una empresa tenga activos circulantes o corrientes integrados principalmente por efectivo y cuentas por cobrar tienen más liquidez que una empresa cuyos activos corrientes consideran principalmente los inventarios.

### *Prueba Ácida*

La prueba acida permite determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo sin la necesidad de realizar sus inventarios. La disponibilidad de efectivo o bienes y derechos fácilmente convertibles en efectivo de la empresa está representada por el efectivo, las inversiones a corto plazo, la cartera, esta prueba excluye los inventarios, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.

### *Capital de Trabajo*

Son los recursos corrientes a disposición de la empresa para cubrir sus necesidades operacionales, una vez deducidas sus obligaciones de corto plazo. La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

### Indicadores de Cartera

FERNANDEZ Alejandro(2010, pág. 1), menciona que: **“es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes”**

El manejo de la cartera de un negocio, se analiza a través de los indicadores que nos permitan apreciar los días promedios de cobro a clientes y de pago a proveedores, los cuales facilitan identificar las causas y obtener elementos de juicio razonables para la adopción de políticas de crédito y pago, que permita un control adecuado del ciclo de compra y ventas; para lo que se utiliza:

- Rotación de Cuentas por Cobrar
- Plazo promedio de cuentas por cobrar
- Índice de cobros
- Rotación de Cuentas por Pagar
- Plazo promedio de cuentas por Pagar
- índice de pagos

### Indicadores de Endeudamiento

De acuerdo con CASTAÑO RIOS Adriana (2012).

**Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, sirven para observar la utilización de los recursos externos, es decir, con el dinero de quien se está trabajando y desde el punto de vista del acreedor le permite determinar hasta donde puede otorgar crédito a la empresa.(pág. 2)**

Ayudan a visualizar la estructura de financiamiento de la empresa y se utilizan para realizar el diagnóstico de la participación y la calidad de la deuda contra los aportes efectuados por los accionistas; es decir; consiente en analizar que parte de las inversiones que se hicieron en activos totales están siendo financiadas por terceros y por los propios accionistas.

- Endeudamiento
- Solidez
- Financiamiento de recursos permanentes.

### Indicadores de Rentabilidad

La rentabilidad de un negocio, se aprecia a través de la participación de los costos y gastos operacionales y no operacionales, en los ingresos por ventas, generando diferentes márgenes de rentabilidad.

De acuerdo con NAVAS Fernanda (2012, pág. 2), indica que: **“Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucrativita, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.”**

### *Rentabilidad Económica*

Este índice mide el retorno que genera el negocio frente a los recursos económicos que demanda, representados por el activo total independientemente de cómo ha sido financiado dicho activo.

#### *Rentabilidad Financiera*

El índice de rentabilidad financiera, permite evaluar si la utilidad que genera el negocio, disponible para accionistas justifica la inversión inicial realizada por los mismos accionistas, representada por el patrimonio neto.

#### *Margen de Utilidad Bruta*

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que la empresa no ha pagado todos sus productos.

#### *Margen de Utilidad Operativa o Rentabilidad Operativa.*

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de accionistas preferenciales

#### *Margen de Utilidad Neta o Rentabilidad Neta*

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se han deducido todos los costos y gastos incluyendo intereses, impuestos y dividendos

#### *Rendimiento sobre los Activos*

Mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles

## Indicadores de Utilización de Activos

Muestra la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos que dispone para la generación de ingresos por las ventas.

- Rotación del activo fijo
- Rotación de Activo fijo neto

## **2.5. HIPOTESIS**

La deficiente Gestión Administrativa – Financiera incide en el bajo nivel de Rentabilidad de la empresa TALLERES INTERANDINOS S.A., de la ciudad de Ambato, en el año 2013”

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

<b>Variable Independiente:</b>	Gestión Administrativa – Financiera
<b>Variable Dependiente:</b>	Rentabilidad
<b>Unidad de Observación:</b>	Personal Administrativo, Contable y de Taller
<b>Término de Relación:</b>	Incide

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto se enmarca en la modalidad de investigación de Campo y Bibliográfica- Documental.

##### 3.1.1. De Campo

La investigación de campo es ***“el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.”***HERRERA Luis, (2004, pág. 95).

Además **“este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador puede manejar los datos con más seguridad.”**(Tareas, 2010)

Por lo tanto esta modalidad permite al investigador relacionarse de manera directa con el objeto de investigación, para obtener información de primera mano.

##### 3.1.2. Bibliográfica – Documental

Una investigación bibliográfica – documental **“tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una**

**cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias). Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias o de realidades socioculturales, literarios entre otros.” HERRERA Luis (2004, pág. 95).**

**“la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos de bibliotecas, hemerotecas centros de documentación e información.” REYES José, (2009, pág. 2)**

Esta modalidad es el punto de inicio para el presente proyecto de investigación, mediante la recolección de información utilizando diferentes tipos de documentación, en función a las variadas fuentes de las que provienen, con el propósito de obtener resultados que puedan ser la base de desarrollo de la construcción del nuevo conocimiento científico.

### **3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación Exploratoria**

Es una metodología más flexible que da mayor amplitud y dispersión, contienen un estudio poco estructurado, preliminar y superficial de la realidad a investigar, que constituye una primera aproximación al problema, siendo esta la base para obtener información, además apoyándose en el análisis y crítica de documentos.

La investigación exploratoria como **“aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis.” LLOPIS Ramón (2009, pág. 40).**

Lo que permite al investigador ponerse en contacto y familiarizarse con la realidad que se va a estudiar proporcionar datos y elementos de juicio para plantear el problema e hipótesis de la investigación.

### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva RODRÍGUEZ MOGUEL Ernesto, (2005):

**Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes sobre como una persona, grupo o cosa se conducen o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la presentarnos una interpretación correcta.(pág. 25)**

Esta metodología permite manifestar el objeto, fenómeno o problema motivo de la investigación, además se encargara del conocimiento detallado de los aspectos exteriores del objeto o fenómeno; de tal forma que proporcionara el investigador la posibilidad de hacer predicciones y describir en todos sus componentes principales de la realidad.

### **3.3.3. Investigación Asociación de Variables (Correlacional)**

Según Cristian Adrián (2011), cita que:

**Este tipo de investigación está indicada para determinar el grado de relación y semejanza que pueda existir entre dos o más variables, es decir, entre características o conceptos de un fenómeno. Ella no pretende establecer una explicación completa de la causa – efecto de lo ocurrido, solo aporta indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento. Su Objetivo principal Es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Esto se debe a que si existe relación entre ellas, al variar una variable, de igual modo varía la otra.(Pág. 2)**

Esta investigación facilita la medición de relaciones entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado, por lo que el investigador podrá evaluar el comportamiento de un variable en función de variaciones de otra variable, medir el grado de relación y determinar modelos de comportamiento.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

Población es *“el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desean estudiar.”*  
GALLEGOS FUENTE Carmen (2006, pág. 55).

Para el desarrollo de esta investigación los elementos a investigar corresponde al personal que labora en TALLERES INTERANDINOS S.A., información que fue proporcionada por la entidad.

**Tabla 1:** Nomina Oficial de los Servidores de TALLERES INTERANDINOS S.A

Nº	Apellidos y Nombres	Cargo
1	Montenegro Cerón Bolívar	Socio
2	Montenegro Tello Aida	Socia
3	Cerón Avilés Pablo	Socio
4	Montenegro Tello Eduardo	Socio
5	Tello Andrés Esteban	Socio
6	Montenegro Tello Eduardo	Gerente General
7	Montenegro Tello Bolívar	Jefe de Taller
8	Llerena Lara Marcela	Asistente de Administra.
9	Diego Proaño	Asesor Comercial
10	Guevara Sánchez Grace	Contadora

11	Guevara Sánchez Adriana	Auxiliar Contable
12	Cortés Eduardo	Empleado de Taller
13	Anangono Patricio	Empleado de Taller
14	Cáceres Diego	Empleado de Taller
15	Torrónes Frank	Empleado de Taller
16	Gamboya Cayo Neris Vinicio	Empleado de Taller
17	Herrera Andrés	Empleado de Taller
18	Simbaña Qusilimena Segundo	Empleado de Taller
19	Chicaiza Diego	Empleado de Taller
21	Analuisa Manuel	Empleado de Taller
21	Torres Rafael	Empleado de Taller
22	Rodríguez Sebastián	Empleado de Taller
23	Puente Víctor	Empleado de Taller
24	Sánchez Santiago	Empleado de Taller
25	Campaña Andrés	Empleado de Taller
26	Poaquiza Ernesto	Empleado de Taller

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Adriana Belén Guevara Sánchez (2013)

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A decir de HERRERA Luis y otros (2004: 108), manifiesta que la **“operacionalización de las variables de la hipótesis es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación (marco teórico) a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que ubica el objeto de estudio.”**

### 3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente

Variable Independiente: Gestión Administrativa – Financiera.				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
<p>En gestión administrativa se integra, se formulan y se proyectan propuestas que generan mejoría y cambio positivo en las organizaciones, y para los administradores quienes son el eje sobre el cual giran las determinaciones y el futuro de la organización como tal. La gestión administrativa es diferente para cada tipo de empresa, dado que depende de la atención que se ponga a los diferentes criterios, sin embargo esta gestión sigue siendo el conjunto de acciones mediante las cuales la administración y dirección del ente económico desarrolla sus actividades, y la gestión financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresa sea públicas o privadas que manejen servicios o fabriquen productos</p>	Auditoria de Gestión	Cumplimiento de visión, políticas institucionales, metas y objetivos operacionales	¿Se encuentra claramente definidas las políticas institucionales de la empresa?	Encuestas (cuestionario estructurado) al personal de la empresa. (ver anexo )
			¿Cómo se define el cumplimiento las metas y objetivos planteados dentro de la organización?	
	Eficacia	Utilización de recursos materiales y desempeño del talento humano.	¿Es evaluado le funcionamiento de las maquinarias y herramientas que se disponen en el taller?	
			¿Se realizan capacitaciones dirigidas hacia el personal de la entidad?	
	Eficiencia	Adquisición de recursos en forma económica y provechosa	¿Cómo se define la planificación de la administración del recurso financiero antes de efectuar gastos o adquisiciones?	
Calidad	estándares de calidad en servicios, procesos productos y competitividad	¿La empresa dispone de estándares de calidad para los procesos que se efectúan en el taller?		

### 3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente

Variable Dependiente: Rentabilidad				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos
<p>Existen muchas medidas de rentabilidad, como grupo estas medidas facilitan a los analistas la evaluación de las cualidades de la empresa respecto de un nivel dado de ventas, de un nivel cierto de activos o de la inversión del propietario; sin ganancias una empresa no podría atraer capital externo. Por consecuencia la rentabilidad es la medida que los administradores, propietarios, proveedores y entes controladores ponen mucha atención debido a que un mayor margen de utilidad en un periodo dado podrá determinar la supervivencia de la entidad en el mercado, y establecer una correcta administración de los recursos disponibles para este propósito</p>	Estados Financieros	Confiabilidad y credibilidad de la información financiera y operativa revelada	¿Qué validez tiene la información contenida en los estados financieros, para la toma de decisiones?	<p>Encuestas (cuestionario estructurado) al personal de la empresa. (ver anexo )</p>
	Rentabilidad	Rentabilidad económica y rentabilidad Financiera; margen de utilidad bruta, margen de utilidad operativa, margen de utilidad neta y rendimiento sobre activos.	¿Se utilizan indicadores financieros que permitan medir la rentabilidad obtenida en un período dado?	
	Liquidez	Solvencia, Prueba Acida, Capital de trabajo y Ciclo de Conversión del Efectivo	¿La empresa posee la suficiente capacidad económica para poder cubrir con sus obligaciones a corto plazo?	

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se menciona “**metodológicamente, para construcción de la información se opera en dos fases: Plan para la Recolección de Información y el Plan para el Procesamiento de Información.**” HERRERA Luis (2004, pág. 114)

#### 3.6.1. Plan para la Recolección de la Información

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

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** La presente investigación se realizara con las personas que integran la empresa Talleres Interandinos S.A.; desde los niveles gerenciales que se encargan del direccionamiento de la entidad hasta el nivel operativo quienes son parte fundamental para el desarrollar de la misma, de tal forma que cada individuo tiene una relación directa con los objetivos de la investigación.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** La técnica a ser utilizada para la recolección de la información es la Encuesta, que permitirá obtener información representativa del grupo de personas seleccionado, que sea de utilidad para la investigación.

Encuesta: La encuesta es “**obtener información relativa a las características predominantes de una población mediante la**

**aplicación de proceso de interrogación y registro de datos.”GARCIA Fernando(2004, pág. 20).**

Por lo tanto la encuestas es un técnica de recolección de información en la cual los informantes responde por escrito a preguntas previamente estructuradas, dicho cuestionario sirve de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada; esta información hace referencia a lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, aprueban o desaprueban y otro tipo de circunstancias.

Esta técnica será la que se aplique a la población de la entidad, que permitirá conocer más profundamente la problemática de la misma, por medio de la contestación a las preguntas establecidas en el cuestionario.

- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.***El instrumento que será utilizado en la ejecución de la encuesta es el cuestionario, el cual es diseñado para obtener información suficiente y pertinente que contribuya a la investigación.

Para GARCIA Fernando (2004).

**Un cuestionario, en sentido escrito, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas de forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogado. El cuestionario permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés.(2004, pág. 29).**

El cuestionario estructurado servirá de base para la aplicación de la encuesta, debido a que las preguntas serán formuladas y

evaluadas con anterioridad, estableciendo la funcionabilidad de las mismas.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).** No será requerido personas extras para la ejecución de la investigación además del investigador y el tutor asignado.
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.** Explicación de cómo (método de investigación a ser aplicado), dónde (delimitación espacial) y cuándo (delimitación temporal) se aplicarán las técnicas de recolección de información:

**Tabla 2:** Procedimientos de Recolección de Información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? Método: Encuestas
	¿Dónde? En las instalaciones de la empresa TALLERES INTERANDINOS S.A.
	¿Cuándo? En la semana del 24 de febrero al 28 de febrero de 2014

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2013)

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1. Plan de Procesamiento de Información

- **Revisión crítica de la información recogida;** es decir limpieza de la información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros. Los datos serán recopilados y analizados previa elaboración de las encuestas con sus pertinentes instrucciones, de forma que estas permitan la fácil aplicación y tabulación de los resultados.
- **Repetición de la recolección;** en ciertos casos individuales para corregir fallas de contestación. En caso de que alguna pregunta de la encuestas a efectuar, no hubiera cumplido con las pautas dispuestas, se procederá a elaborar una guía de encuestas con la finalidad de corregir la pregunta con el fin de obtener datos veraces que ayuden al desarrollo adecuado de la investigación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Los resultaos obtenidos se procederán a la tabulación de las repuestas con relación a cada ítem de las encuestas; ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

**Tabla 3:** Titulo con la idea principal de la pregunta

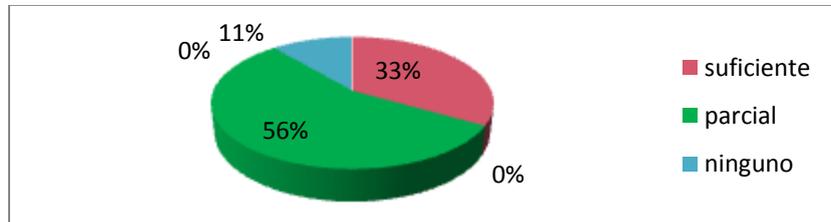
OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA, %
<b>TOTAL</b>		

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2013)

- **Representaciones gráficas,** una vez que obtenga la información se procederá a la elaboración de gráficos estadísticos que permita una interpretación más completa de los resultados; Ejemplo de figura a ser

utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

**GRÁFICO 17: Título con la idea principal de la pregunta**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2013)

### 3.7.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos**, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados**, con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis**, el método estadístico de comprobación de hipótesis ( $H_1$ ) a ser utilizado en el desarrollo de la investigación en el “*t - student*”.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones**. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

**Tabla 4:** relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Analizar la gestión administrativa – financiera, con la finalidad de detectar las falencias existentes.</p>	<p>Se ha podido detectar que no posee una adecuada organización interna, por lo cual se dificulta realizar una evaluación del desempeño; además no se dispone de políticas institucionales claramente definidas y dispuestas en algún medio escrito, sin embargo, cabe mencionar que la permanente aplicación de estas las han convertido en el marco de funcionamiento de la entidad, no se tienen un control adecuado de gastos y adquisiciones ,y en muchos casos la administración desconoce los gastos incurridos.</p>	<p>Establecer un organigrama, el cual permita delimitar claramente las áreas de trabajo y la jerarquía de la empresa de forma que tenga una mejor organización de cargos y sus funciones; a pesar de que las políticas institucionales son de aplicación constante, deberían escritas en una guía de fácil acceso a todos los empleados, y finalmente establecer controles específicos y rigurosos sobre gastos y adquisiciones.</p>
<p>Evaluar la influencia de la disminución del nivel de Rentabilidad en el grado de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales</p>	<p>Se determinó que se obtuvo perdida en el periodo investigado, afectando directamente en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales planteados, además se determinó que estos no pueden ser fácilmente medidos debido a que no están planteados concretamente; los estándares de calidad se cumplen pero no en el nivel que se esperaría.</p>	<p>Formular correctivos que permitan mejorar el cumplimiento de las metas y objetivos organizaciones planteados, definiéndolos de forma concreta, especifica y que sean acordes con la realidad de la empresa, que sean factibles en términos de cumplimiento y que puedan ser posibles de comprender y medir por el personal; además que estos guarden una estrecha relación con los estándares de calidad exigidos por la entidad.</p>
<p>Proponer una Auditoría de Gestión con el propósito de brindar lineamientos para establecer la Gestión administrativa – financiera.</p>	<p>La entidad en ningún momento ha ejecutado una Auditoría de Gestión, ni ningún tipo de evaluación integral, que le permita detectar los puntos débiles y corregirlos a tiempo; además tampoco se ha hecho uso de indicadores de ningún tipo, por lo que la administración únicamente dispone de los estados financieros para la toma de decisiones.</p>	<p>Realizar una Auditoría de Gestión con el propósito de brindar lineamientos que pueden ser aplicados tanto dentro de la gestión administrativa como financiera, y que permita establecer medios técnicos a través de los cuales se pueda mitigar o eliminar los puntos débiles de la entidad, mejorando su funcionamiento y por consecuente la posición financiera de la misma.</p>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez (2013)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo tiene por objetivo organizar, analizar e interpretar la información que resultara de la encuesta al personal administrativo, contable y del área de mantenimiento y reparación de TALLERES INTERANDINOS S.A., en base a estos datos se realizara la representación gráfica que permitirá analizar y comprender de mejor manera los resultados.

La encuesta que se aplicó en el presente trabajo investigativo es una técnica destinada a recopilar información sobre el problema objeto de la investigación. Por lo cual la información obtenida en base a esta técnica utilizada y dirigida a todo el personal de la entidad; ha sido debidamente procesada y sus resultados expuestos de manera imparcial y objetiva.

El procesamiento de análisis de las preguntas planteadas en la encuestas van hacer compradas en cuadros estadísticos, que permitirán identificar la cantidad de las respuestas a las alternativas planteadas debidamente organizadas con sus respectivos porcentajes esto será un paso previo para la representación gráfica donde se utilizara la figura de pastel, esto nos servirá para emitir criterios coherentes en base a los resultados obtenidos.

Además el análisis de los resultados no solo permite visualizar con mayor exactitud y facilidad el diagnóstico y la valoración de los distintos enfoques o comentarios que se recogieron entorno al problema de la investigación.

#### 4.1.1 Encuesta sobre la Gestión Administrativa – Financiera aplicada al personal Administrativo y Contable de TALLERES INTERANDINOS S.A.

##### 1.¿Existen controles enfocados hacia la Gestión Administrativa – Financiera de la entidad?

**Tabla 5:** Controles de la Gestión Administrativa – Financiera.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	2	43%
No	8	57%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 18:** Controles de la Gestión Administrativa – Financiera



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 43% del personal encuestado que corresponden a 2 personas indican que si se posee controles, mientras que el 57% que son 8 personas menciono que no se cuentan con los mismos. Las ocho personas que han dado su respuesta negativa a la pregunta, fundamentan su decisión porque la empresa no posee un adecuada organización interna, lo que no permite realizar un evaluación del desempeño integro de la gestión de la entidad. La Gestión Administrativa – Financiera se entiende que integra, se formulan y se proyectan propuestas que generan mejoría y cambio positivo en las organizaciones, y para los administradores

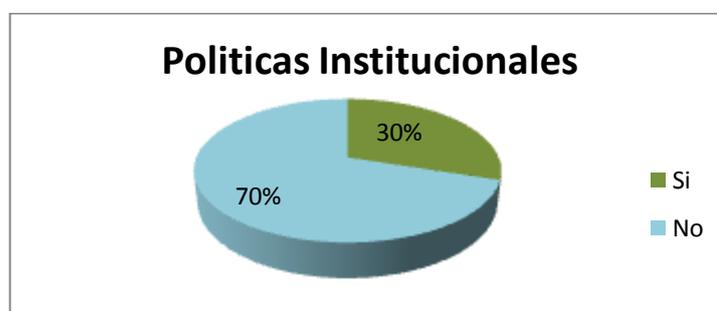
## 2. ¿Se encuentra claramente definidas las políticas institucionales de la empresa?

**Tabla 6:** Políticas Institucionales.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	3	30%
No	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 19:** Políticas Institucionales.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De un total de diez personas encuestadas el 70% que corresponden a 7 personas respondieron que no se encuentran claramente definidas las políticas institucionales, mientras que el 30% que son 3 personas respondieron afirmativamente a la pregunta. Se menciona que no son claramente definidas a razón de que estas políticas no se encuentran por escrito en algún documento, más bien, son de conocimiento verbal a toda la entidad y su aplicación es continua. El control interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo. Les facilita funcionar y monitorear su conducta y relevancia continuada. Es una herramienta usada por la administración

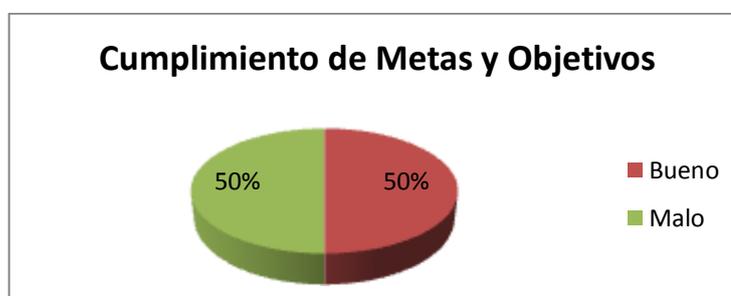
### 3. ¿Cómo se define el cumplimiento las metas y objetivos organizacionales planteados dentro de la organización?

**Tabla 7:** Cumplimiento de Metas Y Objetivos

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Bueno	5	50%
Malo	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 20:** Cumplimiento de Metas Y Objetivos



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 50% de los encuestados que son 5 personas piensa que es bueno el cumplimiento de las metas y objetivos, mientras que el otro 50% que al igual son 5 personas lo califica de malo.

Se menciona que el cumplimiento no se puede medir con facilidad dado que no se disponen de metas y objetivos claros y concretos por lo que no se puede calificar, solo se hace una referencia a simple vista. La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad

#### 4. ¿Es evaluado le funcionamiento de las maquinarias y herramientas que se disponen en el taller?

**Tabla 8:** Funcionamiento de Maquinarias y Herramientas.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 21:** Funcionamiento de Maquinarias y Herramientas.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 100% del personal de esta área que corresponde a 10 personas que se encuestaron, indica que no es evaluado el funcionamiento de las maquinarias y herramientas.

Nunca se ha hecho este tipo de evaluaciones debido a que no se dispone de tiempo por parte del personal, y sobre todo por la falta del interés por parte de la administración hacia las óptimas condiciones de trabajo. Para el buen manejo de este recurso lo ideal es encontrar el equilibrio en su utilización, la obtención oportuna, el adecuado mantenimiento y en las mejores condiciones de costo, cantidad y calidad.

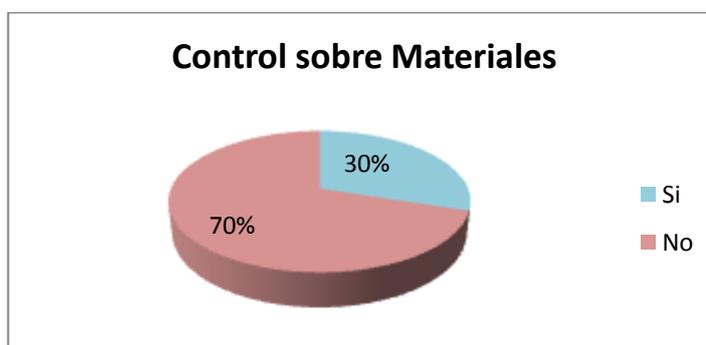
5. ¿Se efectúan controles sobre la utilización de los materiales dispuestos en los inventarios?

Tabla 9: Control sobre la Utilización de Materiales

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	3	30%
No	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

GRÁFICO 22: Control sobre la Utilización de Materiales



**Fuente:** encuesta aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 70% de los encuestados que son 7 personas respondieron que no se efectúan controles sobre los materiales, por el contrario el 30% que corresponde a 3 personas considera que si hay control.

Se menciona que no existe control debido a que no se realizan inventarios con frecuencia ni se encuentran en orden los materiales por lo que no se conoce que se tiene y que no, sin embargo el momento de registrar al compras de estos material se lo hace a través del sistema contable por lo tanto existe un registro digital pero no físico. Los materiales propiamente dichos que incorporan en los productos y son objeto de los procesos, maquinarias, edificaciones y otros necesarios para llevar a cabo las distintas operaciones que configuran los procesos.

**6. ¿Se realizan capacitaciones dirigidas hacia el personal de la entidad?**

**Tabla 10:** Capacitación al Personal.

<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Si	6	60%
No	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 23:** Capacitación al Personal.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 40% que son 4 personas encuestadas respondió que no se efectúan capacitaciones para los mismos, sin embargo, el 60% que corresponden a 6 personas indicó que si se efectúan dichas capacitaciones.

Los encuestados mencionaron que si se efectúan capacitaciones dirigidas al personal del taller, sin embargo el personal contable, secretaria y de ventas indicaron que nunca ha recibido ningún tipo de capacitación en su área de trabajo. El recurso humano dentro de una organización permite a la empresa poder cumplir con sus metas organizacionales, de ventas y mantenerse en el mercado es entonces que nace la importancia trascendental de mantener trabajadores suficientes, capacitados y en un ambiente laboral idóneo.

**7. ¿Las capacitaciones dadas han mejorado el desempeño de los empleados en sus distintas áreas?**

**Tabla 11:** Desempeño del Personal.

<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Si	3	30%
No	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 24:** Desempeño del Personal.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 70% que corresponden a 7 personas que se encuestó respondieron que las capacitaciones no ha mejorado el desempeño del personal, mientras que el 30% que son 3 personas dieron una respuesta afirmativa a la pregunta.

Las capacitaciones que se les dan al personal no son de temas idóneos al área en la que se desempeñan, por lo tanto, consideran que en vez de ser un beneficio para la empresa y los empleados, no son de utilidad. la evaluación comprende cualquier procedimiento que incluye: el establecimiento de estándares laborable, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares e informar a los empleados con el fin de motivar a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen en su buen nivel.

## 8. ¿Cómo se define la planificación de la administración del recurso financiero antes de efectuar gastos o adquisiciones?

**Tabla 12:** Planificación de la Administración del Recurso Financiero

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Muy Buena	0	0%
Buena	7	70%
Mala	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 25:** Planificación de la Administración del Recurso Financiero



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los resultados muestran que el 70% de los encuestados que son 7 personas respondieron que la administración del recursos financiero es buena; el 30% que son 3 personas opinaron que es mala y nadie indico que es muy buena. La administración del recurso financiero es considera como buena debido a que la mayoría los gastos y adquisiciones son se encuentran previamente aprobados y considerados en el presupuesto, sin embargo no todos son de conocimiento por parte de la administración. La administración financiera tiene su visión puesta sobre la marcha monetaria de la empresa frente a entorno económico y las decisiones de la administración.

**9. ¿La empresa dispone de estándares de calidad para los procesos que se efectúan en el taller?**

**Tabla 13:**Estándares de calidad

<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Si	8	80%
No	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:**Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 26:** Estándares de calidad



**Fuente:**Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 80% de los encuestados que corresponden a 8 personas respondieron que si se dispone de estándares de calidad, mientras que el 20% que son 2 personas dijeron no conocer la existencia de los mismos.

Los estándares de calidad son lineamientos que la admiración dispuso de manera verbal, son de conocimiento general y no se encuentran detallados por escrito, razón por la cual los empleados relativamente nuevos no conocen la existencia de los mismos.

La capacidad de una empresa para generar un producto o servicio mejor que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados

## 10. ¿Qué validez tiene la información contenida en los estados financieros, para la toma de decisiones?

**Tabla 14:** Validez de la Información en los Estados Financieros.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Suficiente	1	10%
Parcial	7	70%
Ninguno	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 27:** Validez de la Información en los Estados Financieros.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 10% que es 1 persona menciona que la validez de los estados financieros para la toma de decisiones es suficiente, el 20% corresponden a 2 personas que piensan que no tienen ninguna validez y el 70% que son 7 personas indican que es parcial. Los estados financieros contienen toda la información del año fiscal, pero no disponen de aclaraciones que den un mejor panorama; los accionistas y el personal están conformes con la información revelada en ellos, indicando que para una decisión no solo se basa en los estados sino en el conocimiento sobre la marcha del negocio. Los estados financieros, son el documento que preparan las empresas al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades.

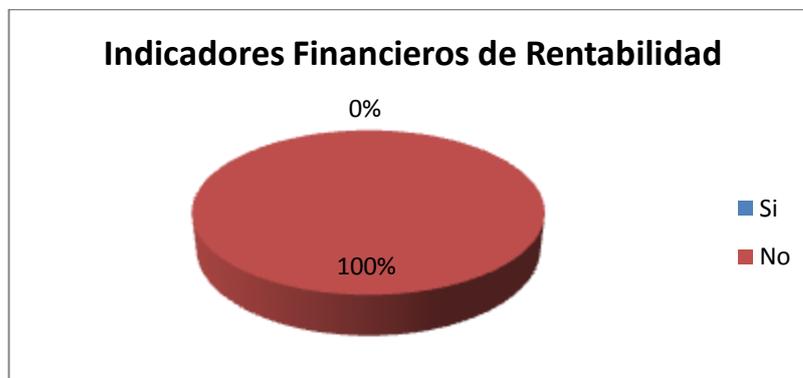
## 11. ¿Se utilizan indicadores financieros que permitan medir la rentabilidad obtenida en un período dado?

**Tabla 15:** Indicadores Financieros para medir la Rentabilidad.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 28:** Indicadores Financieros para medir la Rentabilidad.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados que corresponden a 10 personas respondieron que no se utilizan indicadores financieros que permitan medir la rentabilidad obtenida.

La entidad nunca ha hecho uso de estas herramientas, debido a que no dispone de ellas, sin embargo, la administración propuso el uso de las mismas en el año 2012, pero no se puso en práctica porque no se tiene el conocimiento de cómo se debe usar adecuadamente los indicadores. Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucrativita, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

## 12. ¿La empresa posee la suficiente capacidad económica para poder cubrir con sus obligaciones a corto plazo?

**Tabla 16:** Capacidad Económica para las Obligaciones a Corto Plazo

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	6	60%
No	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 29:** Capacidad Económica para las Obligaciones a Corto Plazo



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60% de los encuestados que son 6 personas respondieron que la empresa si posee la suficiente capacidad económica para cubrir sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, un 40% que son 4 personas respondieron no contar con esa capacidad. La empresa dispone de una cuenta bancaria a razón de solventar los pagos que son a corto y mediano plazo, sin embargo no se cuenta con controles adecuado sobre los pagos efectuados, el dinero que se desembolsa y el respaldo respectivo. La liquidez de una entidad se mide por la capacidad en monto y posibilidad en tiempo de cumplir, la liquidez se refiere a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento

### 13. ¿Se han ejecutado Auditorías de Gestión dentro de la entidad?

**Tabla 17:** Auditorías de Gestión

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 30:** Auditorías de Gestión



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% que corresponde a 10 personas encuestadas respondieron que no se ha ejecutado una Auditoría de Gestión dentro de la entidad.

El personal administrativo y contable se ha enfocado únicamente a cumplir con sus obligaciones establecidas, y no se ha propuesto la posibilidad de evaluar a la entidad desde un punto integral, por lo que quienes conforma la empresa les parece una nueva y buena forma de determinar las falencias y poderlas ir corrigiendo. El examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

#### 14. ¿Cómo se Califica el valor de la rentabilidad obtenido durante el periodo 2013?

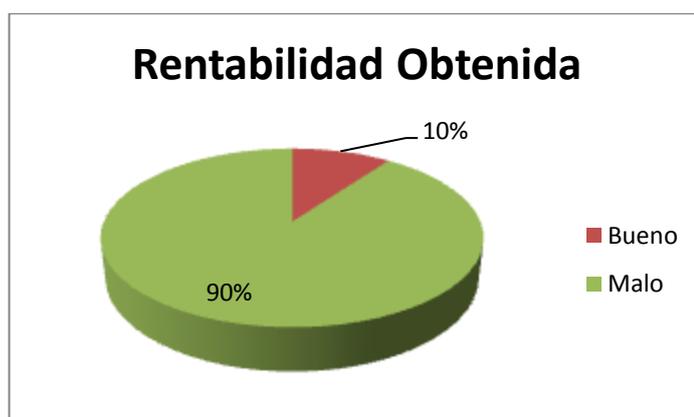
**Tabla 18:** Rentabilidad Obtenida.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Bueno	1	10%
Malo	9	90%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 31:** Rentabilidad Obtenida



**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 90% de las personas que son 9 encuestados respondieron que le asignan el calificativo de malo a la rentabilidad obtenida, mientras que el 10% es decir 1 persona indico que es buena la rentabilidad. En el periodo que servirá de base para la presente investigación se obtuvo perdida del ejercicio por lo cual los accionistas, administradores y personal contable dieron el calificativo de malo. Se entiende que cuando se quiere evaluar la rentabilidad en una empresa, lo que se desea es evaluar la cifra de utilidades logradas en relación con la inversión que las origina, para la determinación de esta rentabilidad se utilizan un grupo de índices que en conjunto dan al analista una base razonable para emitir una opinión

#### 4.1.2 Encuesta sobre la Gestión Administrativa – Financiera aplicada al personal del área de Mantenimiento y Reparación de TALLERES INTERANDINOS S.A.

1. ¿Son de su conocimiento las políticas institucionales de la empresa?

**Tabla 19:** Conocimiento de las Políticas Institucionales.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	6	43%
No	9	57%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 32:** Conocimiento de las Políticas Institucionales.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 57% que son 9 de los encuestados respondieron que no son de su conocimiento las políticas institucionales, mientras que el 43% que son 6 encuestados dice si conocerlas. El personal de mantenimiento y reparación indico que no conocen a cabalidad dichas políticas, debido a que son comunicados verbales, pero reconocen que si existen y que son divulgadas para todo el personal. Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando corresponde a una práctica de largo tiempo de establecida y bien entendida.

## 2. ¿Se aplican las políticas institucionales de la empresa?

**Tabla 20:** Aplicación de las Políticas Institucionales.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	11	73%
No	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 33:** Aplicación de las Políticas Institucionales.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 73% corresponde a 11 personas que respondieron que si se aplican las políticas institucionales, y el 27% que son 4 encuestados mencionaron que no se aplican.

Los encuestados dijeron que las políticas a pesar de no estar por escrito, la costumbre y la permanencia de las mismas han hecho que su constante aplicación se convierta en políticas, además de que son los lineamientos que enmarcan su trabajo, el desarrollando de cómo se debe ejecutar cada proceso y como se mantiene el ambiente del trabajo. Una política institucional es una decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de una organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos.

### 3. ¿Se disponen de metas y objetivos de cumplimiento para esta área de la entidad?

**Tabla 21:** Metas y Objetivos de Cumplimiento.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	5	33%
No	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 34:** Metas y Objetivos de Cumplimiento.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 67% de los encuestados que son 10 indicaron que no se dispone de metas y objetivos para esta área específicamente, y el 33% que corresponde a 5 respondieron que si se disponen de estos.

Se mencionó que no se dispone de metas y objetivos para esta área dado que no son única y exclusivamente para la misma, por lo que son considerados para la entidad de una manera global. La eficacia es el logro de un resultado de manera oportuna y que guarda relación con los objetivos y metas planteadas, se puede decir que los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de las actividades o trabajos.

#### 4. ¿Se cumplen en su totalidad todos los procedimientos establecidos para cada actividad?

**Tabla 22:** Cumplimiento de Procedimientos Establecidos.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	10	67%
No	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 35:** Cumplimiento de Procedimientos Establecidos.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 67% que son 10 personas opinaron que si se cumplen en su totalidad con los procedimientos establecidos para cada actividad, mientras que el 33% corresponden a 5 personas consideran no se cumplen.

El personal indica que si cumplen debido a que estos procedimientos son permanentes para cada actividad y son repetidos de forma rutinaria, sin embargo mencionan que al no encontrarse debidamente definidos no todo se cumple en su totalidad, por lo que se requiere una evaluación. Conjunto de actividades o funciones internas de la empresa que son indispensables para su funcionamiento y, por supuesto, para la consecución de sus objetivos.

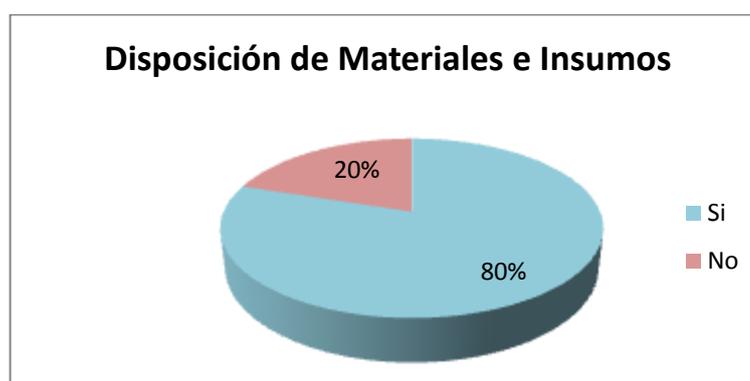
## 5. ¿Están a su disposición los materiales e insumos requeridos para la ejecución de su trabajo?

**Tabla 23:** Disposición de Materiales e Insumos su trabajo?

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	12	80%
No	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 36:** Disposición de Materiales e Insumos.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 80% que corresponde a 12 personas encuestadas respondieron que los materiales e insumos si se encuentran a su disposición, y el 20% corresponden a 3 personas mencionaron no estar a la mano los mismos.

El personal indica que los requerimientos de materiales e insumos para el trabajo se encuentran satisfactoriamente cubiertos, por lo que a pesar de no estar correctamente ordenados, todos lo necesario si se dispone, pero también indicaron lo contrario debido a que los repuestos solicitados no llegan en el tiempo requerido por la empresa.

Los recursos son los medios utilizados por las empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

## 6. ¿Los empleados de esta área de la empresa esta adecuadamente capacitados?

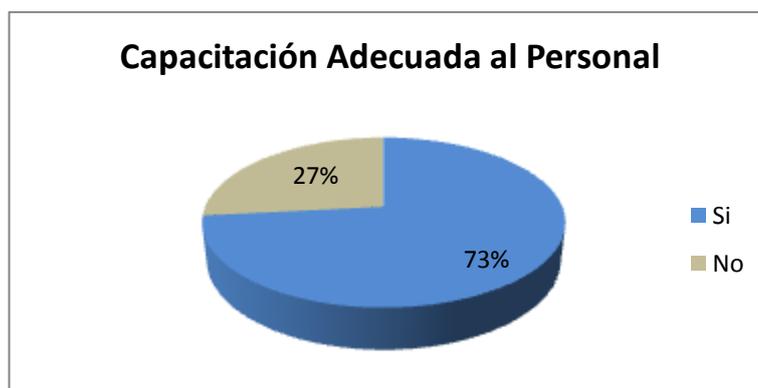
**Tabla 24:** Empleados Adecuadamente Capacitados

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	11	73%
No	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 37:** Empleados Adecuadamente Capacitados



**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 73% que corresponde a 11 personas respondió que los empleados de esta área si esta adecuadamente capacitados, y el 27% que corresponde a 4 personas dijeron no estarlo.

El personal que se desempeña en esta área poseen conocimientos técnicos y prácticos dados por la experiencia laboral y por su preparación académica en instituciones como el S.E.C.A.P. o las distintas universidades a las que asisten o asistieron, quienes indican no estar preparados hacen referencia a que no tiene capacitaciones acordes a sus área de trabajo y la frecuencia escaza de las mismas. La forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización

**7. ¿Se comunica al jefe del área de mantenimiento y reparación sobre el estado de del equipo, maquinarias y herramientas con las que se cuenta en el taller?**

**Tabla 25:** Estado de del Equipo, Maquinarias y Herramientas

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	7	47%
No	8	53%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 38:** Estado de del Equipo, Maquinarias y Herramientas



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 53% que corresponde a 8 encuestados respondió que si se comunica al jefe del área sobre el estado del equipo maquinarias y herramientas, sin embargo el 47% que son 7 encuestados menciona que no se lo hace.

La mayoría de los empleados reportan de forma verbal a tiempo cualquier inconveniente que tenga a su superior, otros no lo hace porque dicen que no se encargan de la respectiva reparación de inmediato entonces no consideran necesario repórtalo inmediatamente. La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

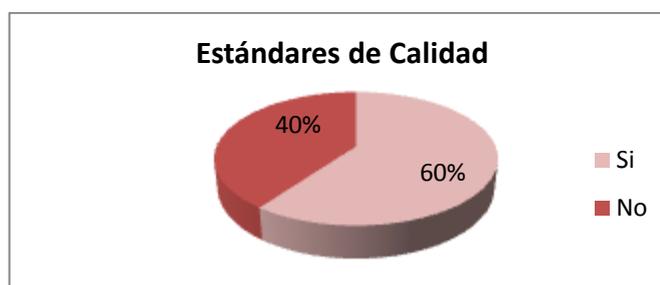
## 8. ¿Se cumplen con los estándares de calidad establecidos dentro de la entidad?

**Tabla 26:** Cumplimiento de Estándares de Calidad.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	9	60%
No	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 39:** Cumplimiento de Estándares de Calidad.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60% que corresponden a 9 de los encuestados respondieron que si se cumplen con los estándares de calidad establecidos, mientras que 40% son 6 personas que indicaron que no se cumple con los mismos.

El personal opina que si se cumple con dichos estándares pero no en el nivel de excelencia que se esperaría, debido a que principalmente los pedidos de los repuestos no siempre llegan a tiempo y la ejecución del trabajo se retrasa, y la desorganización del personal. Los indicadores de eficiencia que midan el cumplimiento con el estándar de dicha satisfacción deben establecerse enfocados hacia la evaluación de: la satisfacción del cliente, procesos adecuados, productos que se ajustan a los estándares de calidad, porcentaje de aceptación en el mercado, posicionamiento en el mercado.

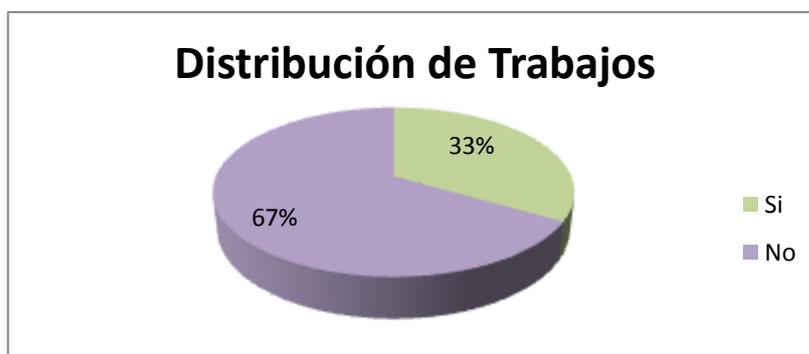
## 9. ¿La distribución de los trabajos encargados es organizada?

**Tabla 27:** Distribución de Trabajo.

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	5	33%
No	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 40:** Distribución de Trabajo.



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 67% que corresponden a 10 personas encuestadas dijeron que no es organizada la distribución de los trabajos encargados, mientras que el 33% corresponden a 5 personas mencionaron que si es organizada.

Los empleados opinan que no se organiza de una forma correcta la distribución del trabajo porque a medida que llegan más automóviles se les da prioridad a los que son más extensas las reparaciones mientras que los no requieren mucho trabajo se deja para el ultimo, no se tiene un orden cronológico o algún parámetro de orden.

## 10.¿Se cumple con el tiempo de entrega establecido para cada vehículo?

**Tabla 28:** Cumple con el Tiempo de Entrega Establecido

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	7	47%
No	8	53%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana belén Guevara Sánchez

**GRÁFICO 41:** Cumple con el Tiempo de Entrega Establecido



**Fuente:** Encuesta Aplicada  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 53% corresponde a 8 personas encuestadas indicaron que no se entregan a tiempo los trabajos y el 47% corresponden a 7 personas que opinaron que si se entregan a tiempo los vehículos.

Como se menciona anteriormente, el principal problema es que los repuestos que son solicitados en muchas de las ocasiones no son entregados a tiempo por lo que retrasa el trabajo, además que no se cuentan con un parámetro de orden y todo esto provoca que el vehículo no esté listo en el tiempo planificado causando descontento en el cliente. La calidad se debe asociar directamente con el cliente, con su grado de satisfacción. Podemos definir la calidad como el conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer necesidades expresas o implícitas.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 4.1. Verificación de Hipótesis

Para solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis se trabaja con la prueba del “*t de Student*”, el mismo que es un estadígrafo que permite la verificación de la Hipótesis de la tesis.

#### 4.1.1 Planteamiento de Hipótesis

##### a) Modelo Lógico

Para la verificación de la hipótesis se aplicará de la siguiente manera:

***H<sub>0</sub>***: La Gestión Administrativa – Financiera **no** tiene impacto sobre la Rentabilidad de TALLERES INTERANDINOS S.A.

***H<sub>1</sub>***: La Gestión Administrativa – Financiera **si** tiene impacto sobre la Rentabilidad de TALLERES INTERANDINOS S.A.

#### 4.1.2. Nivel de Significancia:

El presente proyecto de investigación se realizando a dos colas con un NIVEL DE CONFIANZA DE 95%, lo que determina un error del 5% que equivale  $\alpha=0,05$ .

#### 4.1.3. Modelo Estadístico

La muestra que ha permitido realizar esta investigación es pequeña, por lo tanto, se aplicó la prueba t Student recomendada, aplicando la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{p_1 * q_1}{n_1 - 1} + \frac{p_2 * q_2}{n_2 - 1}}}$$

En donde:

**t**= estimador "t"

**p<sub>1</sub>**=probabilidad de acierto de la variable independiente

**p<sub>2</sub>**=probabilidad de acierto de la variable dependiente

**q<sub>1</sub>**=probabilidad de fracaso variable independiente

**q<sub>2</sub>**=probabilidad de fracaso variable dependiente

#### 4.1.4. Regla de Decisión

Es necesario calcular los grados de libertad de la siguiente forma:

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

$$gl = 10 + 15 - 2$$

$$gl = 23$$

Grados de libertad	0.25	0.1	0.05
1	1.0000	3.0777	6.3137
2	0.8165	1.8858	2.9200
3	0.7649	1.6377	2.3534
4	0.7407	1.5332	2.1318
5	0.7267	1.4759	2.0150
6	0.7176	1.4398	1.9432
7	0.7111	1.4149	1.8946
8	0.7064	1.3968	1.8595
9	0.7027	1.3830	1.8331
10	0.6998	1.3722	1.8125
11	0.6974	1.3634	1.7959
12	0.6955	1.3562	1.7823
13	0.6938	1.3502	1.7709
14	0.6924	1.3450	1.7613
15	0.6912	1.3406	1.7531
16	0.6901	1.3368	1.7459
17	0.6892	1.3334	1.7396
18	0.6884	1.3304	1.7341
19	0.6876	1.3277	1.7291
20	0.6870	1.3253	1.7247
21	0.6864	1.3232	1.7207
22	0.6858	1.3212	1.7171
23	0.6853	1.3195	1.7139
24	0.6848	1.3178	1.7109
25	0.6844	1.3163	1.7081

Con el 95% de confianza y error de  $\alpha=0,05$  y 23 grados de libertad se determina el valor de t tabulado es:  **$t_t= 1.7139$**

**Regla de decisión:** Acepto  $H_0$  si  **$t_c < t_t$**

#### 4.1.5. Cálculo del modelo estadístico

##### 4.1.5.1. Cálculo modelo estadístico

Para determinar el valor de t Student calculado con los datos experimentales se han seleccionado dos preguntas de mayor importancia de acuerdo a las variables de la hipótesis que son:

Pregunta V.I.:3. ¿Cómo se define el cumplimiento las metas y objetivos organizacionales planteados dentro de la organización?

Pregunta V.D.:14. ¿Cómo se califica el valor de la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013?

**Tabla 29: Resultados para el cálculo de la “ $t_c$  de student”**

Nº	PREGUNTAS	Muy bueno	Bueno	Mala	TOTAL	P	Q
1	¿Cómo se define el cumplimiento las metas y objetivos organizacionales planteados dentro de la organización?	0	5	5	10	0,50	0,50
2	¿Cómo se califica el valor de la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013?	0	1	9	10	0,10	0,90

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

$$t = \frac{p_2 - p_1}{\sqrt{\frac{p_1 * q_1}{n_1 - 1} + \frac{p_2 * q_2}{n_2 - 1}}}$$

$$t = \frac{0,50 - 0,10}{\sqrt{\frac{0,50 \times 0,50}{10-1} + \frac{0,10 \times 0,90}{15-1}}}$$

$$t = \frac{0,40}{\sqrt{\frac{0,25}{9} + \frac{0,09}{14}}}$$

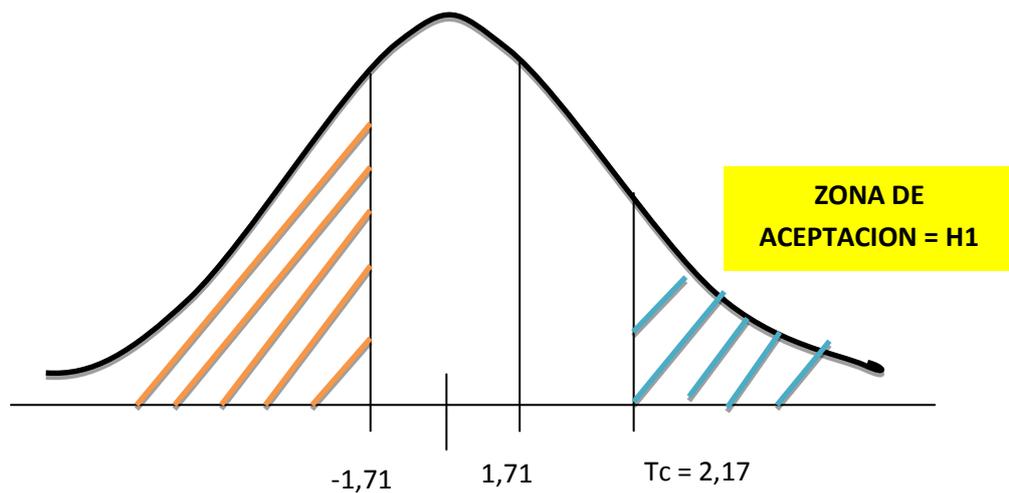
$$t = \frac{0,40}{\sqrt{0,0277 + 0,0064}}$$

$$t = \frac{0,40}{\sqrt{0,0341}}$$

$$t = \frac{0,40}{0,1847}$$

$$t_c = 2,17$$

#### 4.1.6. Gráfico "t de Student"



#### 4.1.7. Decisión

El valor calculado de  $t$  Student es  $t_c=2,17$  mayor que el valor de la tabla  $t_t= 1,71$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que se afirma que: *La Gestión Administrativa – Financiera si tiene impacto sobre la Rentabilidad de TALLERES INTERANDINOS S.A.*

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- Al analizar la gestión administrativa - financiera de la empresa se ha podido detectar que no posee una adecuada organización interna, por lo cual se dificulta realizar una evaluación del desempeño; además no se dispone de políticas institucionales claramente definidas y dispuestas en algún medio escrito, sin embargo, cabe mencionar que la permanente aplicación de estas las han convertido en el marco de funcionamiento de la entidad; en cuanto a la gestión financiera su planificación se la realiza previamente, sin embargo, no se tienen un control adecuado de gastos y adquisiciones ,y en muchas casos la administración desconoce los gastos incurridos.
- Se pudo identificar en la evaluación al personal del Área de Mantenimiento y Reparación, que los requerimientos de materiales e insumos para el trabajo se encuentran satisfactoriamente cubiertos, pero no se están correctamente ordenados, por tal razón es complicado saber su existencia física y lugar de ubicación, sin embargo, todo lo necesario si se dispone, apesar de que los repuestos solicitados no llegan en el tiempo requerido; en cuanto a los desperfectos y fallas de los materiales, equipos, maquinarias y herramientas los empleados regularmente los reportan de forma verbal y a tiempo, cualquier inconveniente que tenga a su superior, pero otros no lo hace debido a que no se encargan de la respectiva reparación de inmediato; uno de los aspectos primordiales que se puede definir es que el recurso humano que se desempeña en esta área poseen conocimientos técnicos y prácticos aptos que han sido dados por la experiencia laboral y por su preparación académica, sin embargo,

parte del personal mencionó no estar preparados debido a que no tiene capacitaciones acordes a sus área de trabajo.

- Al evaluar el nivel de rentabilidad se determinó que se obtuvo perdida en el periodo investigado, afectando directamente en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales planteados, cumpliéndolos parcialmente, además se determinó que estos no pueden ser fácilmente medidos debido a que no están planteados concretamente; los estándares de calidad se cumplen pero no en el nivel que se esperaría, de tal forma que también influyen en alcanzar las metas y objetivos en su totalidad.
- Se pudo establecer que se cumplen parcialmente con los procedimientos definidos para cada actividad ya que son permanentes, sin embargo, no se encuentran debidamente definidos; por otro lado no se organiza de una forma correcta la distribución del trabajo a los mecánicos, por lo tanto no se tiene un orden cronológico o algún parámetro de orden; a pesar de aquello si se cumple con los estándares de calidad establecidos, pero no en el nivel de excelencia que se espera por la administración, debido a la desorganización del personal; además como se menciona anteriormente, uno de los principales problemas es que los repuestos solicitados en muchas de las ocasiones no son entregados a tiempo por lo que retrasa el trabajo, todo esto provoca que el vehículo no esté listo en el tiempo planificado
- La entidad en ningún momento ha ejecutado una Auditoría de Gestión, ni ningún tipo de evaluación integral, que le permita detectar los puntos débiles y corregirlos a tiempo; además tampoco se ha hecho uso de indicadores de ningún tipo, por lo que la administración únicamente dispone de los estados financieros para la toma de decisiones, cabe mencionar que estos son preparados correctamente y revelan puntualmente la situación financiera de la entidad.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Establecer un organigrama, el cual permita delimitar claramente las áreas de trabajo y la jerarquía de la empresa de forma que tenga una mejor organización de cargos y sus funciones; a pesar de que las políticas institucionales son de aplicación constante, deberían escritas en una guía de fácil acceso a todos los empleados, y finalmente establecer controles específicos y rigurosos sobre gastos y adquisiciones, primordialmente que estos deben siempre contar con la autorización de la administración antes de realizarlos.
- Plantear lineamientos de orden para los insumos y materiales, que sean utilizados con frecuencia, para que así el orden de los mismo sea permanente, y pueda facilitar la ubicación de estos el momento de utilizarlos, además el reporte de los inconvenientes o desperfectos que tenga los materiales, equipos, maquinarias y herramientas deberían ser comunicados tanto a la gerencia como al jefe de taller de modo que la administración tenga conocimiento de lo sucedió y pueda encargarse de la solución y reparaciones los mismos; las capacitaciones hacia el personal deben ser considerarlas por la administración como punto fundamental para el buen desempeño de los trabajadores, por lo tanto se deberían realizar con mayor frecuencia y en temas que sean acordes a las funciones que desempeñan.
- Formular correctivos que permitan mejorar el cumplimiento de las metas y objetivos organizaciones planteados, definiéndolos de forma concreta, específica y que sean acordes con la realidad de la empresa, que sean factibles en términos de cumplimiento y que puedan ser posibles de comprender y medir por el personal; además que estos guarden una estrecha relación con los estándares de calidad exigidos por la entidad, de tal forma, que en

conjunto pueda servir de apoyo para mejorar la rentabilidad de la entidad, es importante indicar que también se requiere un mejor control de gastos como se menciona anteriormente.

- Definir de forma clara y concreta los procedimientos que han de ser ejecutados para las diferentes actividades que se realizan, además se debería diseñar e implementar un parámetro de orden para mejorar la organización de distribución del trabajo , lo que consecuentemente influenciaría en el cumplimiento de los tiempos establecidos para a la entrega de los vehículos a los clientes, además se requieren medidas que permitan mejorar el cumplimiento con los estándares de calidad establecidos, con el fin de ser más competitivos en el mercado
- Realizar una Auditoría de Gestión con el propósito de brindar lineamientos que pueden ser aplicados tanto dentro de la gestión administrativa como financiera, y que permita establecer medios técnicos a través de los cuales se pueda mitigar o eliminar los puntos débiles de la entidad, mejorando su funcionamiento y por consecuente la posición financiera de la misma.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

**Título:** Auditoría de Gestión enfocado a los procesos de la Gestión Administrativa – Financiera, con el objetivo incrementar la Rentabilidad de Talleres Interandinos S.A.

**Institución:** TALLERES INTERANDINOS S.A.

**Beneficiarios:** Socios, personal del área Administrativa, Contable y el personal del área de Mantenimiento y Reparación.

**Ubicación:** Provincia: Tungurahua  
Cantón: Ambato  
Sector: Paso lateral  
Calles: Av. Bolivariana s/n e Intercambiador del Paso Lateral.

**Tiempo:** Inicio: 14/julio/2014 Finalización: 05/noviembre/ 2014

**Equipo técnico:** Investigador: Adriana Belén Guevara Sánchez  
Gerente Sr. Eduardo Montenegro Tello

**Valor:**

**Tabla 30:** Presupuesto de la Propuesta.

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO \$	TOTAL, USD \$
Suministros varios (cuaderno, borrador, lapiceros y esferográficos)	-----	-----	-----	\$ 7,30
Fotocopias	500	pagina	0,05 ctvs.	\$ 25,00
Impresiones	1000	Hoja	0,10 ctvs.	\$ 100,00
Empastado	1	Unidad	20,00	20,00
Anillado	10	Unidad	\$1.50	\$ 15,00
Servicio de internet	300	Hora	\$1,50	\$ 450,00
Transporte	100	Unidad	0,25 ctvs.	\$ 25,00
Papel bond	4	resma	\$ 7,50	\$ 30,00
CD	1	caja	\$ 3,50	\$ 3,50
<b>SUBTOTAL, USD \$</b>			<b>\$ 14.40</b>	<b>\$ 668.50</b>
<b>+ 10% IMPREVISTOS, USD \$</b>				<b>\$ 66.85</b>
<b>TOTAL, USD \$</b>				<b><u>\$ 735.35</u></b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

## 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El permanente cambio del entorno en el que se desenvuelven las entidades, ha hecho que estas se vean obligadas a dejar de lado los tradicionales paradigmas sobre la gestión empresarial, por lo tanto, el enfoque moderno de la administración pone su visión en renovar la organización a través del uso de herramientas que permitan medir el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; más allá de la valoración del aspecto financiero, evaluar elementos aún más relevantes como son: los planes, programas y actividades que se ejecutan dentro de una entidad, con la finalidad de establecer si el desempeño de la misma

se está desarrollando de acuerdo a principios y criterios de economía, eficiencia y eficacia.

TALLERES INTERANDINOS S.A. al igual que muchas empresas de la provincia dedicadas a las actividades de mantenimiento y reparación automotriz no poseen una organización interna adecuada, a pesar de esta problemática la compañía es una fuente importante de trabajo, tecnología y ente económicamente activo de la ciudad.

Mediante las conclusiones se ha podido establecer que la gestión tanto administrativa como financiera posee falencias significativas que influyen sobre la marcha de la entidad y principalmente que no han sido evaluadas de ninguna forma y en ningún periodo previo al presente, por lo que la administración ha visto la breve necesidad de examinar sus procesos, actividades y el desempeño de cada área de trabajo, con el objetivo establecer lineamientos que contribuyan al mejoramiento de la gestión, además los resultados económicos obtenidos por la entidad no son suficientes para cubrir las obligaciones y necesidades que tiene la misma, por lo que se ha visto reducida significativamente la rentabilidad y de igual manera la liquidez; afectado de forma directa al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

El uso de varios indicadores de gestión y financieros como herramientas de apoyo y la auditoría misma servirá para diagnosticar la situación de la entidad desde diferentes perspectivas, lo que permitirá mejorar los procedimientos haciéndolos más eficaces, eficientes y económicos, teniendo un impacto substancial sobre el progreso económico de la empresa. La gerencia de Talleres Interandinos S.A. con miras hacia el mejoramiento continuo espera hacer uso de la información resultante de la aplicación de estas herramientas y el examen a ejecutarse para fundamentar de mejor manera la toma de decisiones.

De acuerdo con Gissela Maribel Martínez López (2011: 60), en su trabajo “Auditoria de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A.”, indica:

- Los objetivos empresariales a pesar de estar definidos, no son cumplidos por los colaboradores de la compañía, y al igual que la rotación de personal especialmente los gerentes, ha dificultado continuar con una línea de dirección definida de proyectos establecidos anteriormente.
- Al no realizar una evaluación de la gestión administrativa, realizada por las gerencias de forma periódica ocasiona que los procesos, procedimientos y técnicas utilizadas para la presentación de los servicios no sea los más adecuados, por lo que se ha tenido que incurrir en costos adicionales afectando en su rentabilidad.
- Los colaboradores de la compañía no asumen su responsabilidad de manera adecuada por lo que el resultado de sus servicios no son los esperados, y al no mantener un manual de procesos actualizado, es necesario efectuar una reingeniería a los procesos del área de Recursos Humanos, parte sensible de la compañía.

De acuerdo con BALSECA LEMA NATALY MARISOL (2012: 60), en su trabajo “Auditoria de Gestión a los Procesos de Recursos Humanos y su incidencia en la Rentabilidad de la FLORICOLA MARLEN ROSES ECUADOR S.A.”, indica:

- En la Florícola Marlene Roses Ecuador S.A. se da un manejo inadecuado de los recursos humanos, lo que influye directamente en la utilidad de la empresa en vista que no cuenta con manuales de funciones y políticas de captación al personal.

- Se determinó la necesidad que la empresa realice una evaluación de la gestión a los procesos de recursos humanos a través de un plan de acción que permita aplicar correctamente a los procesos para optimizar el manejo de los recursos económicos.
- La empresa no cuenta con un adecuado control interno en el departamento de recursos humanos le permita proteger y salvaguardar los recursos con los que disponen, al igual que obstaculiza el correcto cumplimiento de las metas y objetivos.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta que se establece en el presente proyecto de investigación está enfocada a ejecutar una Auditoría de Gestión que examine el cumplimiento de metas y objetivos, las actividades que realizan, los procesos y las políticas que se usan tanto en la gestión administrativa como financiera de Talleres Interandinos S.A.; evaluación que será posible mediante el uso de indicadores y herramientas propias de la auditoría, con el fin de detectar las falencias que afectan a la entidad para poder brindar soluciones viables, que la administración y todas sus áreas puedan aplicarlas de forma continua, además que le permita obtener información importante para el desarrollo de la entidad y la toma de decisiones.

Frente a la realidad latente de la deficiente gestión administrativa y financiera y su severo impacto sobre la decreciente rentabilidad, se espera que la auditoría de gestión revele los puntos débiles de los procesos y actividades de las áreas de administración, contabilidad y mantenimiento y reparación, y lo más importante permita establecer políticas y herramientas que le ayuden a tener un control de gestión

eficiente que eliminen o mitiguen el impacto de estas debilidades sobre los procesos correspondientes a cada área y aún más notable el crecimiento y permanencia de la entidad en el mercado, cabe mencionar que para que obtener los resultados que se esperan todo el personal se debe involucrar de manera participativa, debido a que ellos conocen directamente las problemáticas y colaboraran en el desarrollo de este proyecto.

La auditoría de gestión se ha direccionado a establecer un enfoque integral que examina a la entidad como un conjunto; y para la evaluación de Talleres Interandino S.A. se considera primordial determinarlos de forma clara:

- La Economía y eficiencia, se orientan a la verificar que las adquisiciones de recursos sean de forma económica y su utilización sean eficiente o provechosa en la prestación de los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos.
- La Eficacia, determinar el grado que la entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos en términos de cantidad, calidad, otros.
- Enfoque gerencial, operativo y de resultados; porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, proyectos y operaciones de la entidad.

Los beneficiarios de esta propuesta serán los socios, la gerencia, el personal administrativo, contable y del área de mantenimiento y reparación de la entidad, mejorando tanto el factor financiero como el ambiente laboral de la misma.

El desarrollo de la presente propuesta es factible dado que su aplicación será posible contando con el apoyo de todo el personal de la entidad,

facilitándonos la información requerida y sobre todo la disponibilidad de tiempo que se brinda por parte de la alta gerencia.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Efectuar una Auditoría de Gestión que permita la determinación de lineamientos, que mejoren los procesos de la Gestión Administrativa y Financiera, e incrementar la Rentabilidad de Talleres Interandinos S.A.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar la organización de la estructura interna de la entidad, sus políticas institucionales y planes, programas o actividades que realiza.
- ✓ Desarrollar la Auditoría de Gestión, enfocadas al establecimiento del grado de cumplimiento en aspectos como eficacia, eficiencia, economía y calidad, dentro de los parámetros de la empresa.
- ✓ Comunicar los resultados obtenidos a la culminación de la auditoría, mediante el respectivo informe y otras herramientas.
- ✓ Implementar una Matriz de Seguimiento, que permita la evaluación en los tres meses posteriores a la auditoría el desempeño de los correctivos sugeridos.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1. Factibilidad Organizacional**

Para el desarrollo de la propuesta se cuenta con el apoyo de los socios, la gerencia, y de todos los integrantes que conforman la entidad, quienes colaboraran con su disponibilidad de tiempo y accesibilidad a toda la información requerida, con el objetivo de mejorar las falencias detectadas en las áreas existentes de la empresa.

### **6.5.2. Factibilidad Legal**

La realización de la propuesta está bajo los siguientes parámetros legales: el MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION (2001), elaborado y emitido por la Contraloría General del Estado, la CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, acerca de las auditorías se pronuncia en su Seccion Tercera y las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas en todos sus secciones.

Ademas se disponen de las Politicas Insitucionales las cuales enmarcan el desempeño diraron de la entidad; por lo tanto todas las politicas y normativas permiten la ejecucion de la propuestas dentro de sus repstivos marcoles legalos planteados.

### **6.5.3. Factibilidad Económica**

La presente propuesta es factible en términos económicos dado que cuenta con los recursos tantos del investigador como los de la institución, que considera el desarrollo de la auditoría como una inversión, porque esta permitirá solucionar problemáticas que afectan a la entidad, mejorando su desenvolvimiento interno y su posición frente a la competencia.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA.**

### **6.6.1. Auditoría de Gestión**

Para CUELLAR Guillermo(2005),“**el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.**”

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y, el impacto socio- económico derivado de sus actividades.

#### **Propósitos**

Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Censurarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de Auditorías requiere definir claramente los **Elementos de Gestión** que conformaran la evaluación:

#### Economía

Economía para MALDONADO Milton(2011)se define como **“los términos y condiciones bajo los cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.”** (pág. 25)

El concepto de economía evalúa los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales.Son los insumos correctos a menos costo, a la adquisición o provisión de recursos

idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido, es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que se presentan en el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios.

## Eficiencia

De acuerdo con MALDONADO Milton(2011), **“la relación entre insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia comparar la relación insumo/producto con un estándar preestablecido, por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido.”**(pág. 25)

La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta constituyen elementos inherente de la eficiencia, el criterio de eficiencia toma en cuenta el concepto de productividad en el uso de los recursos disponibles dentro de la entidad, para alcanzar las metas y objetivos planteados, su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos producciones o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros, que garanticen la calidad, que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar.

## Eficacia

De acuerdo con MALDONADO Milton(2011) es, **“el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad.”**(pág. 25)

Son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir; entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades, para que se pueda establecer una organización, actividad o programa primero se debe evaluar el cumplimiento razonable de metas y objetivos dentro de los parámetros que fueron establecidos por gerencia o por las políticas internas originalmente previstos. Por lo tanto ser eficaz hace referencia a hacer efectivo una meta, objetivo o propósito tanto operativo como organizacional, entonces se puede decir que los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de las actividades o trabajos, además del usos adecuado del recursos disponibles para la ejecución de dichas tareas.

## Calidad

Según PALACIO Joan Ramón y SORIANO Domingo(2001), **“la calidad se debe asociar directamente con el cliente, con su grado de satisfacción. Podemos definir la calidad como el conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer necesidades expresas o implícitas** (pág. 247)

Es la cantidad, grado y oportunidad que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. La calidad se debe asociar

directamente con el cliente, con su grado de satisfacción. Se entiende a la calidad como la satisfacción de cliente por el bien o servicio recibido, entonces, los indicadores que midan el cumplimiento con el estándar de dicha satisfacción, podemos definir la calidad como el conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer necesidades expresas o implícitas. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad, se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo.

### **6.6.1 PROCESO DE AUDITORÍA**

El proceso de auditoría **“Consta de tres fases: planificación, ejecución e informe; en general, las tres fases se llevan a cabo en la secuencia indicada y cada una de ellas contiene determinados procedimientos que no necesariamente deben ser rígidos.”**VÁSQUEZ WILLIAM (2000, pág. 86)

De acuerdo con ESCALANTE Víctor Manuel (2002: 20).

**Planear el trabajo de auditoría es decidir previamente cuales son los procedimientos de auditoría que se van a emplear, cual es la extensión que van a darse a esas pruebas, en qué oportunidad se van a aplicar y cuáles son los papeles de trabajo en que van a registrarse sus resultados (Pág. 20).**

**Tabla 31:** Proceso de Auditoría de Gestión

FASE	ACTIVIDADES
<i>ESTUDIO PRELIMINAR</i>	Conocimiento sobre la actividad económica principal a la que se dedica, las áreas o departamentos Recopilación de informaciones y documentación básica de la entidad. Detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Evaluación de la estructura del control interno existente,
<i>PLANIFICACION</i>	Revisión y análisis de información y documentación que se recogió en la fase previa, Evaluación de control interno del componente auditado, para identificar la funcionabilidad de los controles existentes, Preparar el Memorándum de Planificación de la auditoria Elaboración de planes y programas detallados y que sean flexibles a los cambios, y que evalúan la Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad; estos planes deben incluir objetivos y procedimientos específicos
<i>EJECUCION</i>	Aplicación de programas específicos para cada componente escogido para examinarse Preparación de papeles de trabajo, que conjuntamente con los documentos recolectados en las fases previas Elaboración Hojas resumen hallazgos significativos por cada componente evaluado Definición de la estructura del informe,
<i>COMUNICACIÓN</i>	Redacción del informe de Auditoria de Gestión Comunicación de los resultados que se obtuvieron,
<i>SEGUIMIENTO</i>	Se comprobara que la administración acepto los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe final, mediante un seguimiento inmediato a la culminación de la auditoria en un tiempo de dos meses

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión (2014)  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

## **EVIDENCIA DE AUDITORÍA, SUFICIENTE Y COMPETENTE**

De acuerdo con LARA María Isabel (2007), menciona que:

**La evidencia del auditor es la convicción razonable de que todos aquellos datos o procedimientos expresados en los informes anuales han sido y están debidamente soportados en tiempo y contenido por los hechos económicos y circunstanciales que realmente han ocurrido. La evidencia se obtiene por el auditor a través de los resultados de las pruebas de auditoría aplicadas según las circunstancias que concurren en cada caso, y de acuerdo con el juicio profesional del auditor. La evidencia obtenida deberá recogerse en los papeles de trabajo del auditor como como justificación y soporte del trabajo efectuado. El concepto “suficiencia” tiene carácter cuantitativo, mientras que el concepto “adecuado” es una característica cualitativa. La confluencia de ambos debe proporcionar al auditor el conocimiento necesario para alcanzar un juicio objetivo.(pág. 62)**

Las evidencias de auditoría de gestión constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes, competentes y pertinentes es el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere el único de los elementos: evidencia suficiente (características cuantitativas) y evidencia competente (cualitativas), que proporciona al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina.

## **PRUEBAS DE AUDITORÍA**

Según el texto de BLANCO LUNA Yanel (2004), indica que:

**El auditor debe desarrollar pruebas de los controles, para obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada respecto de que los controles estuvieron operando efectivamente durante el periodo sometido a auditoría. Las pruebas de efectividad de la operación de los controles es diferente de obtener evidencia de auditoría respecto de que los controles han sido implementados. Cuando se obtiene evidencia de auditoría sobre la implementación mediante el desarrollo de procedimientos de valoración de riesgo, el auditor determinar que existen los controles relevantes y que la entidad los está usando. Cuando se desarrolla pruebas de efectividad de la operación de los controles, el auditor obtiene evidencia de que los controles operan efectivamente, esto incluye evidencia de auditoría sobre cómo se aplicaron los controles durante el período sujeto a auditoría, la consistencia con la cual se aplicaron, y por quién y por qué medio fueron aplicados. Si se usaron controles sustancialmente diferentes en distintos tiempos durante el periodo sometido a auditoría, el auditor considera cada uno por separado. El auditor puede determinar probar la efectividad de operación de los controles al mismo tiempo que evalúa su diseño y obtener evidencia de auditoría respecto de su eficiente su implementación.(págs. 115,116)**

Es importante mencionar que dentro de la Auditoría de Gestión las pruebas que se ejecutan son diferentes de las pruebas de auditoría financiera, y por lo tanto el alcance y los procedimientos obligadamente cambiaran.

Naturaleza de las pruebas

**“las pruebas de efectividad de la operación de los controles ordinariamente incluyen aquellos procedimientos usados para evaluar el diseño de los controles y para determinar si ha sido implementados, y también incluyen el re desempeño de la aplicación del control por parte del auditor.”** BLANCO Yanel (2004, págs. 116,117).

Además se debe tomar en cuenta que este tipo de auditoria no solo se enfoca en los controles, sino también el cumplimiento de las metas y

objetivos planteados, para lo cual se aplican pruebas que evalúan el desempeño y cumplimiento de estos a través de criterios específicos como son eficiencia, economía, eficacia y calidad, lo cual el conjunto con lo menciona por el libro serán la base para detectar los hallazgos posteriormente emitir las conclusiones y sobre todo las recomendaciones.

## **HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Los hallazgos son COUTO Luis (2011).

**El resultado de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría. Las observaciones y evidencias recopiladas durante el proceso de auditoría deberán ser evaluadas frente a los criterios de la auditoría previamente definidos hasta obtener los hallazgos y posteriormente conclusiones de la misma. (pág. 183).**

El hallazgo de auditoría por lo tanto se define como el resultado de determinante en la evaluación de un criterio definido claramente, para lo cual se determina la comparación entre la condición que es la situación detectada, con el criterio, es decir, como debería estar correctamente establecido el control, además el hallazgo se complementan estableciendo las causas y los efectos. Es entonces que los hallazgos constituyen una parte fundamental en los resultados de auditoría, dado que esto permite fundamentar el informe que ha de presentarse.

## **PAPELES DE TRABAJO**

Según WILLINGHAM John (1982, pág. 94), menciona que **“Los papeles de trabajo son un recurso físico importante para el registro de los resultados de las pruebas de auditoría.”** Es entonces que los papeles de trabajo son la prueba única de haber llevado a cabo un examen al área, actividad o proceso que se determinó la evaluación.

**“los papeles de trabajo son el vínculo conector entre los registros de contabilidad del cliente y el informe de los auditores. La materia de evidencia competente y suficiente, que exige la tercera norma del trabajo de campo debe estar claramente documentado en los papeles de trabajo de los auditores.”**WHITTINGTON Ray (2000, pág. 280).

Los papeles de trabajo desempeñan dos funciones principales:

1. Los papeles de trabajo son un auxiliar directo, en la búsqueda de evidencia.
2. Los papeles de trabajo constituyen el soporte básico para la opinión del auditor, además de la evidencia de que el examen se realizó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

## **MARCAS DE AUDITORÍA**

De acuerdo con SANCHEZ Gabriel (2006).

**Una marca de auditoría es un símbolo que equivale a procedimientos de auditoría aplicados sobre el contenido de los papeles de trabajo; constituye una declaración personal, individual e intransferible sobre el autor de la cédula de auditoría, cuyas iniciales aparecerán en el encabezado. Las marcas deben anotarse invariablemente con lápiz o tinta roja.** (pág. 17)

Para QUEVEDO José (2005), indica que:

**Las marcas de auditoría son signos que se ponen a un escrito para reconocerlo, así como completar la información plasmada en las cédulas de auditoría, incluir observación o comentarios. Al igual que con los índices, cada auditor puede crear sus propias marcas y procedimientos, procurando que se utilicen de manera uniforme en todos los trabajos que realice. Se recomienda la utilización de marcas estándar.** (pág. 20)

Por lo tanto una marca de auditoría es la simbología que se ha de utilizar para la indicar la naturaleza y alcance de los procedimientos aplicados, sin embargo, el auditor tiene a su a libre elección las marcas de auditoría a u utilizar durante el desarrollo de la misma, dado que puede hacer uso de las marcas presentadas en los textos investigados o crear unas de su propia autoría, pero siempre guardo que estas sean las misma durante todo el proceso, además deberán ser simples de comprender y legibles.

**Tabla 32:** Marcas de Auditoría

<b>SIMBOLOGIA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
√	Índice calculado
∑	Sumatoria horizontal y vertical de cantidades
§	Recomendaciones para Gerencia
¥	Cálculos matemáticos previos
!	Error en procedimientos
A-Z	Notas aclaratorias
H1-n	Hallazgos
¶	Brecha entre el estándar y resultado obtenido
⚠	Observaciones para las Recomendaciones
E.R.1/n	Estado de Resultados
B.G. 1/n	Balance General
P.T.A.	Papel de Trabajo Proporcionado por la Unidad Auditada
℄	Cálculos matemáticos
N/A	Procedimiento no Aplicable

<b>3</b>	Comentarios y Conclusiones preliminares
<b>8</b>	Actividad seleccionada para evaluación en indicadores

**Fuente:** Marcas de Auditoría  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

## INFORME DE AUDITORÍA

De acuerdo con MUÑOZ Carlos (2000), indica en el texto que:

**En la redacción del informe, el auditor señala los resultados de su investigación, sus evaluaciones, hallazgos, aportaciones y conclusiones sobre el trabajo realizado; también señala las técnicas, herramientas, métodos y procedimientos que utilizó en la obtención de datos, las observaciones, interpretaciones de los fenómenos y hechos evaluados que le sirvieron de sustento en la elaboración del documento de situaciones encontradas o relevantes que informa, así como todas las demás aportaciones con las cuales da su sello personal al informe presentado. Este ya es el informe final de la auditoría practicada y, por lo tanto, no se debe admitir ningún comentario adicional que pudiera modificar lo ahí presentado; ya que el producto final de la auditoría, y por lo tanto, ya no cabe ninguna alteración al mismo.(pág. 289)**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se ha de preparar un Informe Final, mismo que en la auditoría de gestión es diferente de los informes de una auditoría a los estados financieros, debido a que no solo revelara las deficiencias existentes, además contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte que corresponde a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el costo económico que incurre el incumplimiento, sus causas y condiciones para que el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía y calidad en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

### 6.6.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con GARCIA SANCHEZ Estela y VALENCIA Lourdes (2008), indica que

**Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo, y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica y estrategias para lograr dichos propósitos.**(pág. 12)

En la planificación estratégica constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, y el establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión, es la creación, desarrollo y puesta en marcha los planes o acciones operativas en corto, media o largo plazo dependiendo de la necesidad la entidad, con el objetivo de cumplir lo pospuesto por entidad. Es considerada como de las más fundamentales herramientas para la dirección y gestión gerencial.

#### Misión

La misión **“Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una empresa de otros similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se la llama declaración de credo, de propósito, de filosofía, de principios empresariales.”**GARCIA SANCHEZ Estela y VALENCIA Lourdes (2008, pág. 16).

La definición de la misión se basa en el propósito de la organización y la descripción del mismo, a que se dedica, donde lo hace y por lo general al mercado al que se dirige; además debe constituirse en un proceso más dinámico, abierto a la revisión de funciones, necesidades, productos y grupos de usuarios del respectivo servicio.

## Visión

La visión **“Es un enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.”**GARCIA SANCHEZ Estela y VALENCIA Lourdes (2008, pág. 114).

La visión se la define como una exposición clara de indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo, y en que espera convertirse, poniendo en consideración diferentes factores como las necesidades y expectativas del mercado y la aparición de nuevos competidores.

## Objetivos

De acuerdo con GARCIA SANCHEZ Estela y VALENCIA Lourdes (2008), expresa que lo objetivos

**Son los fines hacia los cuales deben dirigirse los esfuerzos, deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además de que cada área debe tener propio y a su vez subordinados a los objetivos generales, los objetivos deben ser cuantitativos, es decir, expresados en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad.**(pág. 17)

Por su parte los objetivos institucionales constituyen una declaración formal de lo que el conjunto de actores desea alcanzar producto de la gestión institucional. Po lo general en alguna entidades, los objetivos constituyen una declaración permanente de las aspiraciones institucionales en el futuro, o bien en otras, contemplan los propósitos de media y largo plazo a ser cumplidos mediante la gestión institucional. Las metas productivas son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área o sector, contiene una declaración una declaración explícita de los niveles de actividad o de los estándares de productividad que son necesarios y posibles de lograr.

## Análisis F.O.D.A

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determinan los factores que influyen desde el exterior hacia la institución misma.

**Tabla 33:** Matriz F.O.DA.

<b>FORTALEZAS</b> Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.	<b>OPORTUNIDADES</b> Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.
<b>DEBILIDADES</b> Las debilidades son puntos débiles, de la empresa que impiden el logro de sus objetivos.	<b>AMENAZAS</b> Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

**Fuente:** Planeación Estratégica de Mercadotecnia.  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

Las fortalezas y debilidades son inherentes a la organización, mientras que las debilidades y oportunidades son dadas por entorno de la entidad. La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

### 6.6.4 CONTROL INTERNO

El control interno de un empresa como tal es el esquema integrado por todo el personal, pero direccionado y elaborado por la alta gerencia con el propósito de cumplir con las metas y objetivos de cada nivel institucional y con las regulaciones de los entes externos, así también se menciona que es un conjunto de factores que como finalidad es el alcanzar las metas y objetivos propuesto, más allá de brindar seguridad razonable, este no puede impedir ni prever el resultado de tomar decisiones incorrectas o

eventos externos que puedan afectar a la entidad y su desempeño, sin embargo, esta debe estar diseñado de tal forma que el impacto de estas problemáticas sea manejable e incluso remediables. La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz, es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que sea aunque podrían ser distintas de tratarse de pequeñas y medianas.

#### **6.6.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

Durante la evaluación del control interno y la gestión institucional, auditoría de gestión hace uso de varios métodos que brinda en mejor visión de la situación de la entidad.

##### **Cuestionarios**

El empleo de los cuestionarios previamente estructurados por el auditor, mismo que contienen preguntas enfocadas hacia el control interno,

manejo de las operaciones, procedimientos, ejecución de las actividades, delimitación de responsabilidades, otros factores que el auditor considere relevantes.

De acuerdo con el Manual de Auditoria de Gestión(2001)indica que:

**Consisten en diseñar cuestionario a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas no resulten aplicables en se casó se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuesta, se puede completar las mismas con explicación adicionales en la columna de observaciones del cuestionario u otras hojas.(pág. 72)**

**Tabla 34:** Evaluación Preliminar de estructuradel Control Interno

Nº	ASPECTO	SI	NO	N/A	OBSERVACION
	<b>ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD</b>				
1	¿Existe una estructura organizacional en la entidad?				
2	¿La estructura organizacional está claramente definida?				
3	¿La empresa cuenta con un organigrama?				
4	¿Se encuentran establecidas y delimitadas por escrito las responsabilidades?				
5	¿Existe segregación de funciones dentro de las áreas de la entidad?				
6	¿Se cuenta con un manual de instrucciones?				
7	¿El personal que labora en la entidad está debidamente capacitado?				
8	¿Existe un programa de capacitaciones para el personal de la entidad?				
9	¿Se mantiene una adecuada comunicación entre el personal de la entidad?				

**Fuente:**Investigación de Campo(2014)

**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

Matrices

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Permite evaluar puntos clave de riesgos que darán un enfoque de sobre el nivel de confianza y de riesgo existente.

Los controles claves son procesos específicos que conforman el componente que ha de ser evaluado, estos son parte importante de la evaluación, debido a que la calificación que se obtenga de los mismos, indicara el nivel de confianza y el nivel de riesgo existente.

La relación entre el nivel de riesgo y nivel de confianza es propiciamente inversa, es decir, mientras mayor confianza menor riesgo y viceversa.

**Tabla 35: Matriz de Riesgo**

<b>CONTROLES CLAVE</b>			
<b>COMPONENTE:</b>			
<b>PERIODO:</b>			
<b>N°</b>	<b>CONTROLES CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1			
Calificación Total = <b>CT</b>			
Ponderación Total = <b>PT</b>			
Nivel de Confianza: <b>NC= PT/CT X 100</b>			
Nivel de Riesgo: <b>NR= 100%-NC</b>			

**Fuente:** investigación de Campo(2014)  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

### Flujogramas

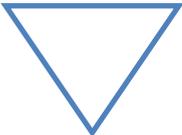
Consisten en revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el revelamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

**Tabla 36:** Simbología de la Flujogramación

<i>Simbología</i>	<i>Descripción</i>
	Proceso
	Decisión
	Documento
	Registro, acción (registra una actividad)
	Conector, enlaza una página con otra
	Archivo

	Varias copias de Documentos a Distribuir
	Conector
	Inicio o Fin del Proceso
	Desplaza un documento para explicar
	Base de Datos

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

#### Descriptivo o Narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características que se está evaluando, estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

Este procedimiento combinado con los flujogramas, es una excelente herramienta que ayuda a la comprensión del desarrollo de las actividades y procesos.

#### 6.6.6 INDICADORES DE GESTIÓN Y FINANCIEROS

Al indicador se lo define como, la referencia numérica, esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

## INDICADORES DE GESTIÓN

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observa o corregir.

Permite medir:

**Tabla 37:** Indicadores de Gestión

<b>Indicadores</b>	<b>Definición:</b>	<b>Mide:</b>
Eficiencia y economía	Manejo oportuno de recursos en cantidad y calidad adecuadas al menor costo posible.	Recursos humanos, físicos, financieros y técnicos. Recursos programados y realmente utilizados
Eficacia	Relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados	Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en áreas, actividades o la institución misma
Calidad	Grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos	Cantidad, grado y oportunidad de satisfacción de la necesidades, adecuación a especificación o estándares establecidos y atributos del servicio

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

## INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores son los cocientes que permiten analizar rendimientos. Se convierte en importantes cuando comparan diversos periodos.

Son indicadores que permiten cuantificar las interrelaciones que existen entre los diferentes procesos de una empresa y ofrecer valiosos elementos de juicio sobre los resultados, la gestión financiera y las perspectivas durante un periodo dado.

**Tabla 38:** Indicadores Financieros.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Mide:</b>	<b>Formula:</b>
Liquidez o equilibrio financiero a corto plazo	Mide la capacidad de una empresa de hacer frente a sus deudas. Si una empresa tuviese que pagar todas sus deudas, determina si tendría activos para hacer frente a esos pagos.	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$
Prueba Acida	La empresa puede cumplir sus obligaciones corrientes sin tener que realizar sus inventarios	$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$
Capital de trabajo	Los recursos corrientes para cubrir sus obligaciones una vez deducidas sus obligaciones a corto plazo	Activos Corrientes – Pasivos Corrientes.
Rotación de Cuentas por Cobrar	Muestra las veces que las cuentas por cobrar rotan o se han recuperado en el año comercial.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ctas. por Cob.}}$
Plazo medio de Cuentas por Cobrar	Expresa el número de días promedio que tardan las cuentas por cobrar en ser canceladas. Este índice se puede evaluar la política de créditos de la empresa.	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotacion de Ctas. por Cob.}}$

Índice de Cobros	Periodo promedio expresado en días que la empresa, tarda en recuperar sus ventas a crédito	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Client.}}{\text{ventas netas}} * 360$
Rotación de Cuentas por Pagar	Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año	$\frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Ctas. por Pag.}}$
Plazo medio de Cuentas por Pagar	Muestra los días que se demora la empresa para pagar sus cuentas por pagar totales.	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotacion de Ctas. por Pag.}}$
Índice de Pagos	Periodo promedio expresado en días que la empresa cancela a sus proveedores	$\frac{\text{Cuentas por Pagar Provee.}}{\text{Compras Netas}} * 360$
Rotación del Activo Fijo Neto	La eficiencia en la utilización de maquinaria, planta, terrenos y bienes en la generación de venta	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
Rotación del Activo Total	Capacidad de la empresa de generar suficientes ingresos por ventas, con relación al tamaño de su inversión en activos Totales.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$
Endeudamiento	Participación de terceros en el financiamiento de los activos totales	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Solidez	Participación de los fondos propiedad de los accionistas en el financiamiento del activo total	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$
Financiamiento de Recursos Permanentes	Proporción de los activos que aseguran los ingresos y permanencia de la empresa, están financiados mediante recursos de largo plazo	$\frac{\text{Patrim. + Pasv. Larg. Plazo}}{\text{Activo Fijo Neto}}$

Margen Utilidad Bruto	El margen disponible para cubrir los gastos operacionales y generar utilidades	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
Rentabilidad Operativa	La utilidad operacional disponible para cubrir los gastos financieros y rendir beneficios	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$
Rentabilidad Neta	La utilidad neta generada durante un periodo económica, con relación a los ingresos por ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
Rentabilidad Económica	Mide el retorno que genera el negocio frente a los recursos económicos que demanda y al activo total.	$\frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Gtos. Financ.}}{\text{Activo Total}}$
Rentabilidad Financiera	Da una idea de cómo de eficiente es la administración de la empresa en el uso de su patrimonio neto para generar ingresos o cómo de bueno es el negocio.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Adriana Belén Guevara Sánchez

## 6.7. MODELO OPERATIVO

Nº	ETAPA	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Análisis de la organización y de su estructura interna mediante una Lista de Verificación, emitiendo conclusiones previas.	Adriana Guevara (Investigadora)	14 de julio al 28 de julio de 2014
2	<p>Desarrollo de la Auditoría de Gestión, enfocada a la determinación del grado de cumplimiento en aspectos como eficacia, eficiencia, economía y calidad, dentro de los parámetros de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase I: Estudio Preliminar Visita de observación a “Talleres Interandinos S.A.”, conocimiento sobre la actividad económica principal a la que se dedica, las áreas o departamentos, estructura organizacional (organigrama), planes, estándares, metas y objetivos, misión y visión, determinar criterios y parámetros y definición del objetivo, estrategia y alcance de la auditoría</li> <li>• Fase II: Planificación Revisión y análisis de información y documentación que se recogió en la fase previa, evaluación de control interno del para determinar la naturaleza y alcance del examen, preparar los programas específicos, y fijar el tiempo de duración, preparar el Memorandum de Planificación de la auditoría</li> </ul>	Adriana Guevara (Investigadora)	04 de agosto al 17 de octubre del 2014

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase III: Ejecución Aplicación de programas específicos para cada, preparación de papeles de trabajo, que conjuntamente con los documentos recolectados en la primera fase y planificación constituirán la evidencia suficiente y competente, elaboración Hojas resumen hallazgos significativos a través de comentarios y definición de la estructura del informe.</li> </ul>		
3	<p>Comunicación los resultados obtenidos a la culminación de la auditoría, mediante el respectivo informe y otras herramientas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase IV: Comunicación de Resultados Redacción del informe de Auditoría de Gestión, obtención de criterios de la entidad, emisión del informe final y se adjunta la hoja de hallazgos, y comunicación de los resultados que se obtuvieron</li> </ul>	Adriana Guevara (Investigadora)	21 de octubre al 05 de noviembre de 2014
4	<p>Implementación una Matriz de Seguimiento, que permita la evaluación en un tiempo determinado del desempeño de los correctivos sugeridos durante la administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase V: Seguimiento Se comprobara que la administración aplico los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe final, mediante la MATRIZ DE SEGUIMIENTO en un tiempo de dos meses.</li> </ul>	Adriana Guevara (Investigadora)	Dos meses después de culminada la auditoría

**AUDITORÍA DE  
GESTIÓN A LA  
COMPAÑÍA  
TALLERES  
INTERANDINOS S.A.**

## TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS

### INVITACIÓN

Ambato, 10 de julio de 2014

Señores

AUDITORES

Ciudad.-

De mi consideración:

A nombre y en representación de TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS, a fin de que se sirvan participar con su oferta, en el Proceso para la Contratación de los Servicios de AUDITORÍA DE GESTIÓN para el ejercicio económico terminado en diciembre de 2013.

La propuesta deberá ser entregada hasta el lunes 14 de julio de 2014, en la asistente de gerencia de la entidad, misma que está ubicada en la ciudad de Ambato, en la Av. Bolivariana S/N e Intercambiador del paso Lateral.

La empresa se reserva el derecho de declarar desierto esta invitación, si así conviniere a sus intereses, sin que tal circunstancia motive el reconocimiento de gastos de indemnización u otros reclamos de los proponentes.

EL GERENTE

EDUARDO MONTENEGRO TELLO

REPRESENTANTE LEGAL

**ETAPA I:**  
**ANÁLISIS INICIAL DE LA**  
**ORGANIZACIÓN Y SU**  
**ESTRUCTURA INTERNA**

**"AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS**

**LISTA DE VERIFICACIÓN**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	Dispone un estructura claramente definida	X			
2	Las funciones y responsabilidades son claras para cada trabajador		X		
3	La gerencia controla el desempeño de los trabajadores		X		
4	Se dispone de metas y objetivos en la entidad		X		
5	Las políticas internas son de conocimiento general	X			
6	Las políticas se encuentran en un medio escrito		X		
7	los procedimientos que se ejecutan en el área de mantenimiento y reparación son claramente definidos		X		
8	Se toman medidas correctivas en caso de error en los procedimientos		X		
9	La gerencia evalúa el estado de los activos fijos		X		
10	El persona de la entidad tiene un nivel adecuado de conocimientos técnicos	X			Pero se requiere de capacitaciones al personal
11	se dispone de estándares de calidad		X		
12	Se mantiene un control sobre los suministros y materiales utilizados en el taller		X		
13	El uso del espacio físico es adecuado		X		

14	Se ha auditado con anterioridad a la entidad , área o procesos de la misma		X		
15	Se ha efectuado una Auditoría de Gestión a la entidad, área, proceso o actividades en al algún periodo previo		X		
16	Se aplican indicadores financieros para la evaluación del desempeño financiero de la empresa		X		
17	Se aplican indicadores de gestión para la evaluación de procesos u otros		X		
18	La gerencia y la dirección consideran importante evaluar a la entidad y sus procesos	X			

**31 Conclusión:** después de efectuar la lista de verificación de aspectos fundamentales que fueron detectados durante la primera visita a la entidad auditada, se pudo realizar un análisis preliminar en donde se determinó que Talleres Interandinos S.A. Serviautoparts no dispone de una apropiada definición de responsabilidades y funciones para cada trabajador de la entidad, al igual que los procedimientos no se encuentran claramente establecido en especial para el área de mantenimiento y reparación, tampoco se posee un control sobre los suministros y materiales requeridos en el taller y no se proporcionado actualizaciones o ampliaciones de conocimientos del personal; un punto importante que se detecto es que no se ha efectuado ningún tipo de auditoría ni evaluaciones a la entidad misma o un aspecto determinado, es decir, que no se ha efectuado en ningún periodo previo al analizado en este trabajo una Auditoría de Gestión, y finalmente la alta dirección y la gerencia consideró que sería importante y sobre todo de gran ayuda ejecutar una auditoría como la antes indicada, específicamente al procesos medulares de la entidad.

## **ETAPA II: DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

*FASE I: Estudio Preliminar*

**A**

*FASE II: Planificación Específica*

**B**

*FASE III: Ejecución*

**C**

ELABORADO POR: <b>G.S.A.B</b>	FECHA: <b>14/07/2014</b>
REVISADO POR: <b>V.A.L.G</b>	FECHA: <b>16/12/2014</b>

# **FASE I: ESTUDIO PRELIMINAR**

ELABORADO POR: G.S.A.B	FECHA: 14/07/2014
REVISADO POR: V.A.L.G	FECHA: 16/12/2014

**"AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN FASE I: ESTUDIO PRELIMINAR</b>					
<b>Cliente:</b> "Talleres Interandinos S.A. Serviautoparts"			<b>Periodo:</b>		
<b>Naturaleza del trabajo:</b> Auditoría de Gestión			Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013		
<b>Objetivo:</b> Obtener un información para formarse un conocimiento general de la entidad					
<b>Nº</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>R.F. P/T</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Observaciones</b>
1	Emisión de la carta presentación de la auditoría	<b>A1</b>	G.S.A.B	14/07/2014	
2	Cédula Narrativa de la Reunión con la dirección	<b>A2</b>		15/07/2014	
3	Visita a las Instalaciones de "Talleres Interandinos S.A. Serviatuparts"		G.S.A.B	15/07/2014	
34	Recolección de la información general de la entidad	<b>A3</b>	G.S.A.B	15/07/2014 16/07/2014 17/07/2014	
5	Elaborar el programa de Auditoría	<b>A</b>	G.S.A.B	18/07/2014	
6	Elaborar y Aplicar el Cuestionario de Control Interno	<b>A4</b>	G.S.A.B	18/07/2014	
7	Realizar la Matriz de Riegos y de Nivel de Confianza	<b>A5</b>	G.S.A.B	18/07/2014	
8	Detectar Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	<b>A6</b>	G.S.A.B	19/07/2014	
9	Elaborar el Informe del análisis general y Diagnostico	<b>A7</b>	G.S.A.B	20/07/2014	

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 14/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014



*"Diferente"*

## **"AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**A1 1/2**

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**



Ambato, 14 de julio de 2014

Sr. Eduardo Montenegro Tello

**GERENTE GENERAL**

**TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS**

PRESENTE.-

De mis consideraciones:

AUDIGUES Auditorías de Gestión, es una entidad constituida en la ciudad de Ambato con el objeto es el de prestar servicios de Auditorías.

Nuestra firma se encuentra autorizada por la por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, para prestar los servicios de Auditoría de Gestión, como también se encuentra inscrita en el Servicio de Rentas Internas con el RUC No 180420802-1.

De acuerdo con nuestra formación y experiencia profesional estamos perfectamente capacitados para desempeñar las funciones como auditores de su prestigiosa entidad.

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 14/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

Contando con un equipo multidisciplinario de profesional, que están comprometidos con responsabilidad y excelencia a brindan asesoramiento adecuado y oportuno en los servicios de Gestión Empresarial requeridos la entidad.

Ponemos a su consideración la siguiente oferta de servicios:

- **Auditoría de Gestión**
- **Sistemas de Gestión de Calidad**
- **Análisis del Control Interno**
- **Análisis e Implementación de Indicadores Financieros y de Gestión.**
- **Asesoría Integral en la Gestión Administrativa y Financiera.**

Atentamente,

Adriana Guevara

180420802-1

**GERENTE DE AUDIGUES**

**Auditorías de Gestión**

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 14/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**"AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

<b>TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS</b>
<b><u>CÉDULA NARRATIVA DE LA REUNIÓN CON LA DIRECCIÓN, GERENCIA Y AREA DE CONTABILIDAD</u></b>
<p>En la ciudad de Ambato a los 15 días del mes de julio se ha efectuado la reunión entre AUDIGUES y la dirección de Talleres Interandinos S.A., con la presentica de la gerencia y el personal contable del mismo, en donde se determinó:</p>
<b>Motivo del Examen:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con la elaboración del trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.</li> <li>2. La necesidad de la entidad de evaluar sus procesos y el nivel de cumplimiento de metas y objetivos dentro de la misma.</li> </ol>
<b>Objetivo General del Examen:</b>
<p>Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad de los procesos que se cumple en la Área de Mantenimiento y Reparación de Talleres Interandinos S.A., lo que permita mejorar los mismos y la Rentabilidad de la entidad.</p>
<b>Alcance de la Auditoría:</b>
<p>la presente auditoría comprende el análisis y evaluación de los procesos, actividades y controles del AREA DE MANTENIMIENTO Y REPARACION</p>
<b>Periodo Evaluado:</b>
<p>La auditoría evaluará el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013</p>

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 15/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**“AUDIGUES” AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

**INFORMACION DE LA ENTIDAD**

TALLERES INTERNADINOS S.A. SERVIAUTOPARTS, se constituye el 11 de marzo de 2011 en Distrito Metropolitano de Quito, con domicilio en la provincia de Tungurahua en el cantón Ambato, ubicado en la Av. Bolivariana S/N e Intercambiador del paso Lateral. Se creó con el objeto de brindar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores, de manera particular o con asocian con entidades aseguradoras, tal es así:

QB Seguros Colonial, Seguros Lanita, Seguros Rocafuerte, Seguros Sucre S.A., Seguros Sweaden S.A., Aseguradora del Sur C.A., Compañía de Seguros Ecuatoriana Suiza S.A., Neoauto, Generali Ecuador Compañía de Seguros, Liberty Seguros S.A., Vehysa S.A. y los particulares.

Talleres en sus cuatro años de funcionamiento, ha podido consolidarse y ser fuente generadora de recursos económicos, empleo y desarrollo tecnológico, sin embargo las crisis financieras y la falta de experiencia de su directo, ha ocasionado que la empresa no se desarrolle al nivel de excelencia que se tuvo previsto en el momento de su creación. No obstante a través de los años ha ido adquiriendo posicionamiento y reconocimiento en el mercado, su cartera de clientes ha incrementado, y la entidad como tal ha ido evolucionando, marcado siempre como característica fundamental su preocupación por el buen servicio al cliente, y la mejora de sus procesos.

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 15/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**CONTEXTO LEGAL Y NORMATIVO:**

P.T.A.

***Acta de Constitución***

Talleres se constituyó bajo la Escritura Pública de Constitución número 1820 en la Notaria Trigésimo Séptima de la ciudad de Quito, en marzo del 2011, la cual consta de treinta y uno artículos en los que se estipulan las cláusulas y parámetros para su creación y funcionamiento.

✓ Denominación.

De conformidad con el artículo número uno de la escritura de constitución notariada y la resolución emitida por la Superintendencia de Compañías, Seguros y Reaseguros, la compañía se denomina TALLERES INTERNDINOS S.A SERVIAUTOPARTS, denominación que será reconocida para celebrar todos los actos jurídicos pertinentes.

✓ Domicilio

De acuerdo con el artículo segundo de la escritura, el domicilio principal de esta compañía es la ciudad de Ambato, Republica del Ecuador, sin embargo de lo cual, podrán establecer sucursales, agencias u otras oficinas en cualquier lugar del país o en el exterior, previa resolución en este sentido tomada por la Junta General de Accionistas.

✓ Duración

La compañía tiene un plazo de duración de cincuenta años, contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución ene le registro mercantil, podrá disolverse o liquidarse antes del vencimiento de dicho plazo, así como prorrogar o reducir la duración del mismo, previo acuerdo de la Junta General de Accionistas.

ELABORADO POR: G.S.A.B	FECHA: 15/07/2014
REVISADO POR: V.A.L.G	FECHA: 16/12/2014

✓ Objeto Social

En el artículo cuarto la compañía tiene como objeto social el siguiente:

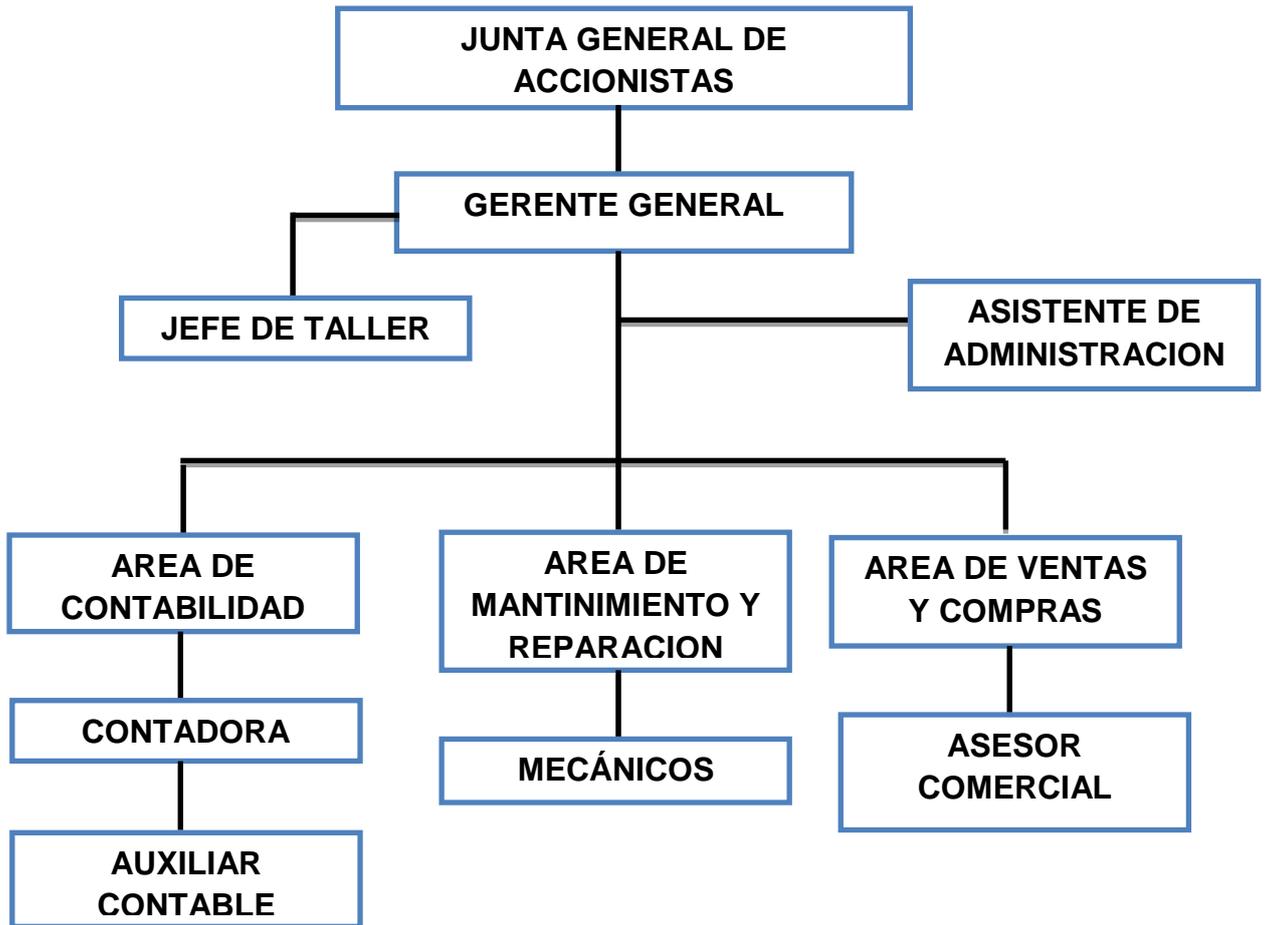
- a) La prestación de servicios de Taller Automotriz, para lo cual realizará actividades de mecánica automotriz en general, pintura, enderezada, vulcanizada, reparación, arreglo, y Mantenimiento de vehículos automotores de todo tipo, así como la prestación de servicios secundarios para vehículos en general.
- b) La compañía podrá comprar, vender, distribuir, comercializar, importar y exportar repuestos y accesorios automotrices.
- c) La compañía además brindará asistencia técnica y asesoría en todos los asuntos y actividades que son materia de su objeto social.
- d) La compañía además podrá realizar toda clase de actos y contratos lícitos que coadyuven o permitan el cumplimiento de su objeto social.
- e) Podrá ser socia o accionistas de otras sociedades o compañías constituidas o por constituirse, nacionales o extranjeras.

✓ Capital Social

El capital social de la compañía es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América (USD \$ 800,00), y está dividido en ochocientas (800) acciones ordinarias y nominativas, con un valor de un dólar de los Estados Unidos de América (USD \$1,00) cada una.

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 15/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



***Junta General de Accionistas:***

- Designar presidente, gerente general, comisarios y sus retribuciones,
- Conocer y pronunciarse sobre los Estados Financieros e informadores de los administradores.
- Acordar aumento o disminuciones de capital y formación de reservas.
- Distribución y destino de utilidades.
- Aprobar el plan de actividades y el presupuesto

ELABORADO POR: <b>G.S.A.B</b>	FECHA: <b>16/07/2014</b>
REVISADO POR: <b>V.A.L.G</b>	FECHA: <b>16/12/2014</b>

**Gerente General**

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía,
- Administrar y gestionar todos los negocios de la compañía, manejar bajo su responsabilidad los fondos de la misma,
- Comprar toda clase de materiales, equipos, repuestos y los demás objetos y bienes necesarios para el giro del negocio,
- Presentar a la junta general de accionistas un informe anual de su gestión, una propuesta de creación de reservas y distribución de utilidades,
- Presentar a la junta general de accionistas anualmente el balance general de la compañía y el estado de pérdidas y ganancias, además de la información contable y financiera que sea requerida.
- Verificar y aprobar los presupuestos dados para las reparaciones y mantenimientos de los automóviles que lleguen al taller.

**Jefe de Taller**

- Planificar y coordinar el trabajo a realizarse en el taller de mantenimiento y reparación,
- Inspeccionar los vehículos verificando las fallas y daños que presenten
- Controlar el mantenimiento y las reparaciones realizadas a los vehículos,
- Seleccionar los materiales y repuestos que se van a utilizar
- Distribución de las tareas al persona que está a su cargo,
- Autorizar y supervisar el mantenimiento y reparación de los activos a su cargo,

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 16/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

- Solicitar la compra de repuestos, herramientas, materiales y otros,
- Evaluar y controlar el uso de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados.
- Participación en las tareas de reparación y mantenimiento, además verifica y aprueba el trabajo realizado por los mecánicos.
- Realizar inventario de materiales, equipos y herramientas; mantener y verificar el orden de estos en el taller,
- Elaborar y presentar reportes e informes anuales de las actividades realizadas,
- Elaborar los presupuestos de costo de reparación de cada vehículo que llega al taller y entregarlos a gerencia.

#### **Asistente de Administración**

- Apoyar a la gerencia y contabilidad en el desarrollo de planes
- Estar en contacto permanente con los agentes comerciales de las diferentes aseguradoras,
- realizar los documentos de ingreso de los vehículos y el presupuesto de los arreglos y herramientas,
- realizar los pedidos e materias, suministros y herramientas a los proveedores previa aprobación,
- realizar la documentación pertinente para la entrega del vehículo al cliente,
- controlar los pagos efectuados a través de la chequera, tramitar los depósitos bancarios y llevar un registros de pagos y depósitos
- recibir todas las facturas de gastos e ingresos
- mantener en orden toda la documentación a su cargo

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 16/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

### **Contadora**

- verificar la correcta elaboración de roles de pago,
- verificar que el sistema contable esté funcionando en óptimas condiciones,
- Verificar que las facturas de compras contengan los datos correctos de la empresa y que cumplan los requerimientos legales,
- Revisa los cálculos para las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado, Retención de Impuesto a la Renta, Anexo Transaccional de Compras de forma mensual.
- Realizar las conciliación tributarias, y las declaraciones anuales requeridas por el SRI
- Elaborar, firmar y presentar los estados financieros a la dirección de la empresa y a la Superintendencia de Compañías,
- Llevar un registro y control de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar de la entidad,
- Cumplir y hacer cumplir las obligaciones establecidas por el SRI, IESS, Superintendencia de Compañías, Ministerio de Relaciones Laborales, y demás organismos de control.
- Verificar que las transacciones sean oportunamente registradas, estén completas y de forma correcta.

### **Auxiliar Contable**

- Registrar las facturas de compra en sistema contable, de forma oportuna, completa y correcta.
- Registrar las facturas de venta, de forma secuencial completa incluyendo las anuladas,
- Elaborar las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado, Retención de Impuesto a la Renta, Anexo Transaccional de

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 16/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

- efectuar conciliaciones bancarias y verificar con los comprobantes físicos los depósitos y referiros de la cuenta corriente y de ahorros,
- Colaborar con la elaboración de los estados financieros y la conciliación tributaria,
- Elaborar los roles de pago,
- Elaborar los comprobantes de retenciones para cada compra que requiera.

### **Asesor Comercial, Compras y Ventas**

- Elaborar planes de ventas y promociones que sean atractivas a los clientes
- Visitas a proveedores, clientes particulares, otros talleres y las aseguradoras,
- La venta directa de repuestos de automóviles,
- Adquisición de nuevos clientes
- Atención al cliente
- Busca de nuevos proveedores; y planes para mejorar las compras,
- Presentar informes mensuales y anuales de las actividades realizadas y las metas cumplidas.

### **Mecánicos**

- Realizar las actividades de mantenimiento y reparación asignadas por el jefe de taller,
- Cumplir con los tiempos establecidos para cada actividad
- Reportar el avance de las tareas asignadas al jefe del taller
- mantener en orden y limpio el taller
- Reportar daños e inconvenientes con las herramientas, materiales, equipos y otros al su jefe inmediato,

ELABORADO POR: G.S.A.B	FECHA: 16/07/2014
REVISADO POR: V.A.L.G	FECHA: 16/12/2014

- Mantener un su imagen personal impecable,
- Verificar que el trabajo se cumpla al 100% antes de que el vehículo sea despachado,

### POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

#### *Del Personal:*

- ✓ Los trabajadores podrán ser contratados previa entrevista y aprobación por parte de la gerencia general de la entidad,
- ✓ Todo nuevo colaborador deberá pasar un periodo de prueba de una duración de tres meses, en el cual se le deberá brindar todos
- ✓ los conocimientos necesarios sobre sus funciones a desempeñar, durante este periodo deberá recibir la remuneración acordada y horas extras en caso de existir,
- ✓ Los trabajadores deberán recibir una remuneración acorde con las funciones que desempeñan, que sea digna y no menor a la salario básico,
- ✓ La compañía está en la obligación de brindar capacitaciones permanentes a sus colaboradores,
- ✓ Los trabajadores deberán recibir su vacaciones anuales, conforme los estipule la ley en cuanto a tiempo y remuneración,
- ✓ Los empleados podrá emitir sugerencias, observaciones o reclamos, de acuerdo con las funciones que desempeñe,
- ✓ Los trabajadores deben cumplir sus actividades de forma eficiente, con rapidez y completas,
- ✓ trabajadores podrán tener permisos de ausentarse en el trabajo en caso de enfermedad, capacitaciones, cuando sea por enfermedad se solicitar la presentación del respectivo justificativo médico, y casos especiales previo aviso,

ELABORADO POR: G.S.A.B	FECHA: 16/07/2014
REVISADO POR: V.A.L.G	FECHA: 16/12/2014

- ✓ Los trabajadores deberán tener un comportamiento acorde con las normas de cortesía, respeto entre sus compañeros y con sus superiores,
- ✓ El personal de la entidad deberá cumplir puntualmente con el horario de trabajo, y podrán llegar tarde máximo cinco veces y con un plazo de quince minutos,
- ✓ El personal de la entidad deberá guardar con absoluta discreción todos los procedimientos, documentación y demás información que pertenezcan únicamente a la entidad,
- ✓ Los trabajadores están en la facultad de proponer planes, proyectos o programas que contribuyan al mejoramiento de la entidad,
- ✓ Todas las operaciones iniciaran a partir del horario establecido, de 08:30 am hasta las 17:30 pm de Lunes a Viernes,
- ✓ La remuneración será cancelada cada fin de mes, la misma que contendrá sus sueldo establecido, horas extras y otros beneficios,
- ✓ El incumplimiento de las normas establecidas, ausentarse del trabajo sin una causa justificada, la negligencia durante la ejecución de sus labores, disponer de los bienes ajenos, proporcionar información confidencial a terceros y cualquier otro comportamiento inadecuado conllevara una amonestación verbal o la suspensión de uno o dos días de sus labores sin goce de sueldo,
- ✓

*Caja y Bancos:*

- ✓ los pagos que se realicen en efectivo deberán contar con la aprobación previa de la gerencia y ser justificados con respectivo documento

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 16/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**A3 11/16**

**P.T.A.**

- ✓ los pagos que de igual manera se realicen a través de cheques deberán contar con la aprobación de la gerencia, además de la firma del responsable de la chequera y su respectivo documento que valide el gasto,
- ✓ la cantidad máxima de gastos que se paga en efectivo es de setenta y cinco dólares americanos (\$75,00), el resto de valores se a través de chequera,
- ✓ todo el dinero que ingrese a la entidad de forma efectiva y en cheques deberá ser depositado máximo al día siguiente de su cobro, y el que sea recaudado mediante transacción bancaria se verificara mediante el estado de cuenta,
- ✓ El auxiliar contable se encargara de realizar las conciliaciones bancarias al final de cada mes, además de contar el dinero existente en caja, y entregar el mismo a asistencia de administración con las firmas respectivas.

*Cuentas por Cobrar o Clientes:*

- ✓ Las cuentas serán clasificadas en cuentas por cobrar de corto plazo, las cuales su plazo de pago son menores a un año, y las cuentas por cobrar de largo plazo, todas aquellas que son mayores a un año,
- ✓ La entidad otorgará crédito únicamente a clientes que tengan capacidad de pago, activos o efectivo que refleje sus solvencia, que hayan utilizado nuestros servicios en ocasiones repetidas, que hayan cumplido a tiempo en el pago de créditos previos,
- ✓ Gerencial general, y el vendedor están en la facultad de salir a realizar el cobro de créditos, y recaudar el dinero de los mismos.

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 16/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**A3 12/16****P.T.A.**

- ✓ la entidad estableció límites en los montos de crédito y plazos de pago conforme a estos valores: para un valor de \$1.000,00 a \$3.500,00 se establece un plazo de 90 días, de \$3.500,00 a \$5.000,00 un plazo de 180 días y los montos superiores de \$5.000,00 un año, este tiempo cambia según las condiciones establecidas con el cliente.

#### *Cuentas por Pagar o Proveedores:*

- ✓ Los proveedores serán seleccionados de acuerdo, a su oferta de productos, precios, y calidad de los productos,
- ✓ Se debe verificar la validez de documento que autentique la deuda, el valor y la constatación física de los materiales o equipos
- ✓ El momento de ir abonando a las cuentas con proveedores deben ser registradas en el sistema contable,
- ✓ En caso de existir devoluciones o reclamos a los suministradores se debe verificar que los pagos se realizaran el valor recalculado,
- ✓ Mensualmente verificar que la suma de los saldos de los de las Cuentas por Pagar correspondientes,
- ✓ Cerrar las cuentas de los proveedores una vez que estas hayan sido canceladas por completo, y guardar la documentación.

#### *Inventarios:*

- ✓ Los materiales y suministros que se utilizan en la reparación y mantenimiento de los vehículos, tales como: repuestos, pernos, accesorios, pinturas y otros constituyen los inventarios de la entidad,
- ✓ Registrar la salida de los inventarios, una vez que estos sean utilizado en los procesos de reparación y mantenimiento, y registrar el costo de estos en las proformas de cada vehículo,

<b>ELABORADO POR: G.S.A.B</b>	<b>FECHA: 16/07/2014</b>
<b>REVISADO POR: V.A.L.G</b>	<b>FECHA: 16/12/2014</b>

- ✓ La compra de los artículos que conforman los inventarios, deben estar adecuadamente sustentados con las facturas respectivas, y ser ingresadas por el encargado en el sistema contable en la cuenta “suministros al taller”,
- ✓ Realizar conteos periodos para verificar existencia y el estado de los inventarios,
- ✓ El jefe de taller se encargara de comunicar los requerimientos de materiales y suministros, para su posterior adquisición, al igual que reportar cualquier inconveniente o inconformidad con los mismo para su cambio,

*Activos Fijos:*

- ✓ toda compra de activos fijos deberá constar en el presupuesto anual elaborado por la gerencia, así como el momento de su compra ser aprobado por la misma, las compras deben ser sustentadas con facturas y el activo debe ser inmediatamente ingresado en el sistema contable,
- ✓ se debe realizar informes, evaluar y controlar en estado y funcionamiento del activo fijo, que este en óptimas condiciones y caso contrario deberá reportarse a gerencia para que se encargue de arreglarlo, en el caso del taller los mecánicos deben reportar al jefe de taller,
- ✓ todos los activos fijos de la empresa deben contar con una póliza de aseguramiento contra cualquier tipo de siniestro,
- ✓ el personal administrativo y contable es responsable de los equipos con los cuales labora, en tanto que el personal del taller será responsable de las herramientas, materiales, equipos y suministros que utilice,

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 17/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

- ✓ se han de realizar constataciones físicas de todos los activos fijos que se registren en la empresa,

*Gastos:*

- ✓ todas las adquisiciones y pagos constituyen los gastos de la entidad, mismo que deben ser sustentados con los comprobantes respectivos, y registrados en el momento de la operación en el sistema contable,
- ✓ los gastos deberán ser aprobados por la gerencia, y serán revelados en el Estado de Pérdidas y Ganancias, además que se serán declarados al S.R.I
- ✓ se programará la mayoría de gastos a tener durante el periodo fiscal mediante el presupuesto elaborado por gerencia,

*Ingresos:*

- ✓ todos los ingresos provenientes de la comercialización de repuestos y accesorios, así como de los servicios de mantenimiento y reparación deberán ser ingresados en el sistema contable,
- ✓ todas las facturas emitidas deberán ser ingresadas en orden numérico, en el proveedor correspondiente, en la cuenta contable Servicios Mano de Obra y por el valor correspondiente, incluso las facturas anuladas.

<b>ELABORADO POR: G.S.A.B</b>	<b>FECHA: 17/07/2014</b>
<b>REVISADO POR: V.A.L.G</b>	<b>FECHA: 16/12/2014</b>

**PROCESO ADMINISTRATIVO**

***Planeación:***

En Talleres Interandinos S.A. Serviautoparts la etapa de planeación consiste en el análisis e identificación de prioridades para la entidad, que lo posterior permiten fijar las Metas y Objetivos a nivel institucional y de cada área.

Las Metas y Objetivos han de ser realistas y acordes con el funcionamiento de la entidad; además esta etapa consiste también en la formulación de estrategias que permitan cumplir con estos, definir que políticas internas en marcaran el desempeño del personal involucrado en el cumplimiento de metas y objetos y establecer los criterios de comparación. Sin embargo, talleres no dispone de objetivos claramente definidos y que conste por escrito, solo son comunicados verbalmente entre el personal, por lo que la entidad no tiene un conocimiento sobre debe llegar para cumplir una meta u objetivo.

***Organización:***

La entidad dispone de una estructura organizacional básica delimitada por las jerarquías, la cual no solo describe los niveles operativos sino las funciones que cumple el personal que conforma cada área de la compañía.

Así como cada área tienes sus actividades asignadas, también debe cumplir con las responsabilidades inherentes a sus funciones, la correcta definición de responsabilidades y tareas es parte fundamental para contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos antes establecidos, además facilita el trabajo ordenado y coordinado de cada área.

ELABORADO POR: G.S.A.B	FECHA: 17/07/2014
REVISADO POR: V.A.L.G	FECHA: 16/12/2014

La organización de la compañía también se apoya en gran medida en las políticas internas que disponga.

**Dirección:**

La dirección es la etapa que se encarga de la ejecución de los planes y estrategias formuladas, es la fase dinámica, donde la gerencia general de talleres como nivel máximo de la gestión administrativa se encarga de liderar, no dejando de lado todos los colaboradores de la compañía que también son direccionados por los respectivos niveles jerárquicos establecidos, encaminándolos al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos al máximo grado de excelencia.

En esta etapa se destaca la motivación, ya que trabajadores motivados cumplirán más fácilmente y con mejores resultados las metas propuestas, la clave de la dirección está en la capacidad de mando, motivación, comunicación y segregación de funciones

**Control:**

El control en el proceso administrativo se delimita a la verificación de que todo lo que se estableció en la planificación, se haya realizado conforme a los mismos, y que por lo tanto se cumplan las metas y objetivos establecidos. Es una fase dinámica donde la alta dirección de talleres se enfoca a la toma de decisiones que mejoren o re direccionen los planes establecidos, dado que aquí se puede cambiar parte o por completo la planificación establecida. Se evalúan los niveles operativos dado que estos son los que marca las pautas del funcionamiento de la empresa día a día, lo que en talleres se designa como la Área de Mantenimiento y Reparación, sin dejar de lado las Área de Contabilidad y sobre todo la Área de Administración.

ELABORADO POR: G.S.A.B	FECHA: 17/07/2014
REVISADO POR: V.A.L.G	FECHA: 16/12/2014



“Diferente”

**A3 17/1**

**E.R. 1/2**

**ESTADO DE PERDIAS Y GANCIAS**  
**TALLERES INTERANDINOS S.A.**  
**R.U.C.: 1792322855001**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

<b>VENTAS NETAS</b>			-	113.159,38
VENTAS		<u>113.159,38</u>		
<b>COSTO DE VENTAS</b>				33.704,79
COSTO INVENTARIOS		33.704,79		
inv. Inicial	550,12			
compras netas	<u>33.275,58</u>			
	33.825,70			
	-			
inv. Final	<u>120,91</u>			
costo ventas	<u>33.704,79</u>			
		<u>33.704,79</u>		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			-	79.454,59
<b>GASTOS</b>				79.358,07
<b>GASTO PERSONAL</b>			<b>53.648,12</b>	
SUELDOS Y SALARIOS		32.412,00		
MANO DE OBRA		10.954,22		
APORTE IESS		3.938,06		
DECIMO TERCERO		2.238,50		
DECIMO CUARTO		1.722,50		
FONDOS RESERVA		2.382,84		
<b>GASTOS GENERALES</b>			<b>23.765,07</b>	
COMBUSTIBLE		899,28		
COMISIONES		8,93		
HONORARIOS PROFESIONALES		4.050,00		
ELECTRICIDAD		632,91		
TELEFONIA MOVIL		1.255,36		
TELEFONIA FIJA		129,68		
AGUA		1.065,76		

**A3 18/1**

**E.R. 2/2**

ARRIENDO TALLER	7.125,00	
INTERNET	175,00	
ENVIOS COURIER	6,08	
SUMINISTROS DE OFICINA	229,67	
ACEITES Y FILTROS	367,21	
SUMINISTROS LIMPIEZA	22,50	
GASTO OXIGENO AUTOS MANTENIMIENTO	321,22	
EQ.COMPUTO	537,50	
AGUINALDOS	515,54	
ALINEACION Y BALANCEO	485,03	
ALIMENTACION	166,87	
GASTOS GERENCIA	6,00	
LAVADO Y AIRE	282,72	
SUMINISTROS TALLER	4.354,81	
GRUAS	998,00	
ARRIENDO DEPARTAMENTO EMPLEADOS	130,00	
DEPRECIACIONES		
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>1.944,88</b>
GASTOS BANCARIOS		
INTERESES PRESTAMOS	1.944,88	
<b>PERDIDA OPERACIONAL</b>		<b>96,52</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		14,48
		<b>82,04</b>
IMPTO RENTA 2013		18,87
<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>		<b>63,17</b>
RESERVA LEGAL		6,32
UTILIDAD A DISTRIBUIRSE		<b>56,86</b>
<hr/>		
<b>EDUARDO MONTENEGRO</b> <b>GERENTE TALLERES INTERANDINOS S.A.</b>		<b>GRACE</b> <b>GUEVARA</b> <b>CONTADORA</b>

**BALANCE GENERAL**  
**TALLERES INTERANDINOS S.A.**  
R.U.C.: 1792322855001  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>DISPONIBLE</b>		543,25	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	-
Caja	-			
Banco	543,25			
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>			<b>PROVEEDORES</b>	15.669,88
			Proveedores Locales	15.669,88
<b>EXIGIBLE</b>		1.250,89	<b>IESS POR PAGAR</b>	580,75
Cuentas por cobrar	1.250,89		less por pagar	580,75
<b>TOTAL EXIGIBLE</b>			<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>	177,94
<b>REALIZABLE</b>		120,91	Retención en la Fuente I.R. por Pagar	76,57
Inventarios	120,91		Retención en la Fuente I.V.A. Pagar	82,50
<b>TOTAL REALIZABLE</b>			Impuesto a la renta por pagar	18,87
			<b>ACUMULADOS POR PAGAR</b>	14,48
<b>ANTICIPOS</b>		3.215,36	Distribución de Utilidades	14,48
Crédito Tributario RETENCION IVA	2.006,21		<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	13.244,37
Crédito Tributario IR 2013	1.209,15		<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	
<b>TOTAL ANTICIPOS</b>			<b>BANCO GUAYAQUIL</b>	12.301,28
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>BANCO PICHINCHA</b>	943,09
<b>FIJO DEPRECIABLE</b>			<b>TOTAL PASIVO</b>	29.687,42
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		2.060,00		
ESCRITORIOS TIPO SECRETARIA	700,00		<b>PATRIMONIO</b>	
ESCRITORIO PEQUEÑO	350,00			
ARCHIVADOR AEREO METALICO	260,00			
ARCHIVADOR AEREO DE MADERA	150,00			



"Diferente"

**A3 20/1**

**B.G. 2/3**

ARCHIVADOR VERTICAL DE MADERA	320,00	
SILLAS NEGRAS DE ESCRITORIO	110,00	
SILLA TIPO SECRETARIA	50,00	
SILLON DOBLE NEGRO	120,00	
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>		450,00
COMPUTADORA DE ESCRITORIO (ANTIGUA)	450,00	
<b>MAQUINARIA</b>		49.700,00
CABINA DE PINTURA	19.000,00	
LATERAL DE ENDEREZADO	2.500,00	
DOCERS PARALELO DE ENDEREZADO	2.500,00	
COMPRESOR CAMBER	1.000,00	
EQUIPO DE LAVADO DE VEHICULOS	3.000,00	
PORTO POWER 20 TONELADAS	1.500,00	
PORTO POWER 10 TONELADAS	800,00	
PORTO POWER TROOPER 10 TONELADAS	300,00	
PORTO POWER 2 TONELADAS	150,00	
GATO LAGARTO 3 TONELADAS	300,00	
TECLE PARALELO PARA MOTORES 6 TONELADAS	400,00	
TRIPODE 3 METROS ALTURA	1.200,00	
CARPA PARA LIJADO CON VENTILADOR	2.000,00	
MESAS DE TRABAJO	600,00	
ARMARIO DE HERRAMIENTAS	250,00	
SUELDA AUTOGENA	1.200,00	
SUELDA ELECTRCA DE CORRIENTE CONTINUA	1.200,00	
GALPON	10.000,00	
JUEGO DE HERRAMIENTAS MANUALES	1.000,00	
CADENAS DE ACERO	800,00	
<b>EDIFICIOS</b>		3.300,00
CONTRUCCION OFICINAS	2.500,00	

<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
<b>CAPITAL PAGADO</b>		800,00
Montenegro Tello José Elías	240,00	
Montenegro Tello Eduardo Ramiro	480,00	
Montenegro Cerón Bolívar Antonio	80,00	
<b>TOTAL CAPITAL PAGADO</b>		
<b>RESERVAS</b>		1.646,52
Aporte Futura Capitalización	1.640,20	
Reserva Legal	6,32	
<b>RESULTADOS</b>		13.889,82
Pérdida del Ejercicio	- 928,82	
Resultado 2012	14.761,78	
Resultado 2013	56,86	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		16.336,34



*Diferente*

**A3 21/1**

**B.G. 3/3**

CADENAS DE ACERO	800,00		
<b>DEPRECIACIONES ACUMULADAS</b>		- 14.616,65	
DEP. ACUMULADA MUELES Y ENSERES	- 343,33		
DEP. ACUMULADA EQUIPOS DE COMPUTACION	- 249,99		
DEP. ACUMULADA MAQUINARIA	- 13.253,33		
DEP. ACUMULADA EDIFICIOS	- 770,00		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>46.023,76</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>
			<b>46.023,76</b>

---

**EDUARDO MONTENEGRO**  
**GERENTE TALLERES INTERANDINOS S.A.**

---

**GRACE GUEVARA**  
**CONTADORA**

<b>"AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN</b>					
TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS					
<b>EVALUACION PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO</b>					
<b>Componente:</b> Estructura del Control Interno					
<b>Período:</b> del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2013					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>					
1	La actividad de la entidad corresponde a: Prestación de servicios Comercialización de artículos Fabricación de artículos	X X	X		
2	¿En la entidad se ha implado y se encuentra en aplicación la planificación Estratégica? En caso Afirmativo indique: Fecha de aprobación del documento Periodo de Vigencia Se comunicó apropiadamente		X X X		
3	En la institución se encuentra definido: Las metas La misión La visión Los objetivos	X X	X X		
4	¿La entidad mide sus resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía como parámetros e indicadores de gestión?		X		
5	Para medir la calidad y oportunidad del servicio satisface las necesidades del usuario se usa: Comparación del servicio con estándares establecidos por los usuarios Comparación del servicio con estándares externos	X	X		
6	Para evaluar la gestión				

	institucional se prepara: Planes Operativos Informe de actividades en cumplimiento de metas Planes direccionales y estratégicos	X	X		
7	La institución ha detectado fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que permita establecer programas para minimizar las negativas y maximizar las positivas?	X			

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 18/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

<b>"AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN</b>			
TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS			
<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>			
<b>Componente:</b> Estructura del Control Interno			
<b>Período:</b> del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2013			
<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>
<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>			
La actividad de la entidad corresponde a:			
1	Prestación de servicios	10	10
	Comercialización de artículos	10	5
	Fabricación de artículos	10	1
En la entidad se ha implado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?			
En caso Afirmativo indique:			
2	Fecha de aprobación del documento	10	1
	Periodo de Vigencia	10	1
	Se comunicó apropiadamente	10	1
En la institución se encuentra definido:			
3	Las metas	10	3
	La misión	10	7
	La visión	10	7
	Los objetivos	10	1
4	La entidad mide sus resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía como parámetros e indicadores de gestión?	10	4
Para medir la calidad y oportunidad del servicio satisface las necesidades del usuario se usa:			
5	Comparación del servicio con estándares establecidos por los usuarios	10	7
	Comparación del servicio con estándares externos	10	3
Para evaluar la gestión institucional se prepara:			
6	Planes Operativos	10	2
	Informe de actividades en cumplimiento de metas	10	8
	Planes direccionales y estratégicos	10	3

7	La institución ha detectado fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que permita establecer programas para minimizar las negativas y maximizar las positivas?	10	5
<b>Calificación Total = CT</b>		<b>69</b>	
<b>Ponderación Total = PT</b>		<b>170</b>	
<b>Nivel de Confianza = NC= CT/PT X 100</b>		<b>41</b>	
<b>Nivel de Riesgo = NR= 100%-NC</b>		<b>59</b>	

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>.BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>15 – 50%</b>	<b>51 – 75%</b>	<b>76 – 95%</b>
<b>85 – 50%</b>	<b>49 – 25%</b>	<b>24 – 55%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100%-NC)</b>		

El Nivel de Confianza para la Estructura del Control Interno de Talleres Interandinos S.A. es del 41% considerado como BAJO, y por diferencia matemática el Nivel de Riesgo de Control es del 59% que se califica como ALTO igualmente.

<b>ELABORADO POR: G.S.A.B</b>	<b>FECHA: 18/07/2014</b>
<b>REVISADO POR: V.A.L.G</b>	<b>FECHA: 16/12/2014</b>

**“AUDIGUES” AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

**Detectar Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas**

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

**MISIÓN, VISIÓN**

**MSIÓN:**

*“TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS, se dedica al mantenimiento y reparación de vehículos automotores, así como la comercialización de repuestos para los mismos, nuestro objetivo es brindar servicios de calidad, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con un conocimiento profundo lo que hacemos, siendo altamente competitivos, siempre buscando la excelencia y brindando un asesoramiento adecuado que garantice un servicio óptimo.”*

**VISIÓN:**

*“TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS, busca ser un ente de referencia para nuestros clientes, proveedores y competidores en el servicio de mantenimiento y reparación de vehículos automotores, así como la comercialización de repuestos, ampliando nuestra cartera de clientes, buscado siempre calidad a través del mejoramiento tecnológico de procesos y del recurso humano, renovando nuestro compromiso de excelencia y cuidado de la satisfacción de nuestros clientes.”*

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 19/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**“AUDIGUES” AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

**Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas**

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
Crecimiento del mercado automotriz	Aumento de la competencia en el mercado	Buen ambiente de trabajo, existe trabajo en equipo	Falta de programas de capacitaciones actuales,
Clientes fidelizados	Políticas económicas restrictivas en el acceso a suministros	Enteramiento técnico profesional del personal	Desorganización para asignar tareas
Mano de obra disponible	Incremento de precios en los equipos y suministros	Posibilidades de acceso a créditos	Desconocimiento de objetivos , metas y políticas internas
Aumento en las necesidades de mantenimiento y reparación de vehículos	Competidores consolidados	Maquinara, equipos y herramientas de última tecnología	Inadecuada gestión administrativa para la toma decisiones
Desarrollo de tecnología en el país	Normativas crediticias inestables	Calidad en la prestación de servicios,	Capital de trabajo mal utilizado
Cambios en las leyes de transito	Equipos y maquinaria de baja calidad	Alianzas estratégicas con clientes y proveedores.	Incumplimiento de las funciones asignadas al personal

**ELABORADO POR:** G.S.A.B

**FECHA:** 19/07/2014

**REVISADO POR:** V.A.L.G

**FECHA:** 16/12/2014

## *“AUDIGUES” AUDITORÍAS DE GESTIÓN*

### **TALLERES INTERANDINOS S.A.**

#### **Informe del Análisis del Diagnostico General**

Señor

Eduardo Montenegro

**Gerente General**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

Una vez concluida con la Fase del Estudio Preliminar de la Auditoría de Gestión, se pudo efectuar la visita previa a la entidad, en la cual se obtuvo información de vital importancia para el proceso de auditoría, tal es así que se determinó:

En la reunión con la Dirección y Gerencia de TALLERES INTERANDINOS S.A., se estableció el alcance y el período de la auditoría, por tal razón se evaluará el área de Mantenimiento y Reparación por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

Se obtuvo información acerca de la constitución, razón social, denominación, duración y capital, información contenida en el Acta de Constitución de la misma; la estructura organizacional mediante el organigrama de la entidad y la descripción de las funciones de cada área; se detectó que la entidad a pesar de no tener un escrito en el cual estén todas las políticas de control, se las conoce de forma verbal, además se realizó una descripción general del proceso administrativo que se aplica a la misma.

Se aplicó el Cuestionario de la Evaluación Preliminar de la Estructura del Control Interno, en el cual se evaluó aspectos generales del funcionamiento de la empresa, en lo posterior se empleó la Matriz de Ponderación la misma que dio como resultado un Nivel de Confianza bajo

y Nivel de Riesgo alto sobre los controles establecidos para el funcionamiento de la entidad.

Finalmente conocimos la Misión, Visión y Valores de la entidad, los cuales son claros y concretos expresando lo que la empresa hace, donde quiera estar en el futuro a mediano y largo plazo y bajo qué criterios se enmarca, se determinó los Factores Externos: Oportunidades y Amenazas, y los Factores Internos: Fortalezas y Debilidades, de la entidad, brindándonos un mejor panorama de la empresa.

Por lo tanto me permito expresar que la primera etapa fue concluida con el éxito esperado.

Atentamente,

Adriana Belén Guevara Sánchez

Auditora

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 20/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

# **FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**“AUDIGUES” AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>					
<b>Cliente:</b> "Talleres Interandinos S.A. Serviautoparts"			<b>Periodo:</b> del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013		
<b>Naturaleza del trabajo:</b> Auditoría de Gestión					
<b>Objetivo:</b>  <i>Elaborar los programas detallados y flexibles para el componente auditado, con el fin de obtener información suficiente y pertinente en parámetros de economía, eficiencia, eficacia y calidad</i>					
<b>Nº</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>R.F. P/T</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Observaciones</b>
1	Presentar la Carta Compromiso	<b>B1</b>	G.S.A.B.	21/07/2014	
2	Elaborar el Memorándum de Planificación	<b>B2</b>	G.S.A.B.	22/07/2014	
3	Elaborar y aplicar el Cuestionario de Evaluación Específica de Control Interno por Componentes	<b>B3</b>	G.S.A.B.	23/07/2014	
4	Elaborar los Programas de Trabajo	<b>B4</b>	G.S.A.B.	24/07/2014	

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 20/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

## **"AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

### **CARTA COMPROMISO**



Ambato, 21 de julio de 2014

Sr. Eduardo Montenegro Tello

**GERENTE GENERAL**

**TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS**

PRESENTE.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso. Nuestra Auditoría de Gestión será realizada con el propósito de conocer la efectividad, economía, eficacia y calidad de los procesos y actividades del **Área de Mantenimiento y Reparación**, por el período comprendido entre 1 de enero al 31 de diciembre de 2013; además ayudara como guía para la medición del cumplimiento de las metas y objetivos que se propongan.

Efectuaremos nuestra auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA), que requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable por medio del examen, a base de pruebas, observación y preguntas sobre la efectividad

y veracidad de las actividades y controles implementados en la entidad, sin embargo, de encontrarse cualquier asunto significativo, este será revelado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

La Compañía TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS, asume la entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información de sus procesos, actividades, políticas y cualquier otro dato que se obtengan de la misma. En caso de que "TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS" considere que ha existido incumplimiento parcial o total por parte de "AUDIGUES" de las obligaciones asumidas en el presente contrato, esta responderá solo hasta por el monto de los honorarios que haya cobrado en relación al servicio.

Esperamos una colaboración total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría.

Sírvase firmar esta carta para indicar su conocimiento y acuerdo sobre los arreglos para nuestra Auditoría de Gestión.

**AUDIGUES**  
**ADRIANA GUEVARA**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**  
**EDUARDO MONTENEGRO TELLO**

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 21/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**“AUDIGUES” AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

<b>FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>	
<b>MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Entidad: TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS</b>	
<b>Auditoría de Gestión a:</b> Procesos del área de Mantenimiento y Reparación	<b>Período:</b> de 1 de enero al 31 de diciembre de 2013
<b>Preparado por:</b> Guevara Sánchez Adriana Belén	<b>Fecha:</b> 22-julio-2014
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>1. REQUERIMIENTOS DE LA AUDITORÍA</b>	
Memorándum de Planificación Informe de Auditoría Gestión Síntesis del Informe de Auditoría de Gestión	
<b>2. FECHA DE INTERVENCION</b>	
Orden de trabajo	14-jul-14
Inicio del trabajo de campo	04-ago-14
Finalización del trabajo de campo	17-oct-14
Elaboración del borrador	21-oct-14
Presentación del Informe final	05-nov-14
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>	
Supervisor	Dr. Lenyn Vásconez
Jefe de Equipo	Adriana Guevara Sánchez
Jefe del Taller	Sr. Bolívar Montenegro
<b>4. DÍAS PRESUPUESTADOS</b>	
84 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	
FASE I: Estudio Preliminar	12 días
FASE II: Planificación Específica	5 días
FASE III: Ejecución	55 días
FASE IV: Comunicación de Resultados	12 días
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>	
Materiales	\$ 193,50
Viáticos y Pasajes	\$ 25,00
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b>	
<i>Enfoque:</i>	
La Auditoría a efectuarse en Talleres Interandinos S.A. Serviautoparts, tendrá un enfoque direccionado a evaluar el grado de Eficiencia y Economía en el uso de los recursos, la Eficacia con el que se cumplen las metas y objetivos de la institución y la Calidad que tienen los servicios prestados.	

**Objetivo:**

**Objetivo General**

Evaluar los procesos establecidos en el área de mantenimiento y reparación en términos de eficiencia, economía, eficacia y calidad, estableciendo lineamientos para mejorar las actividades de esta área

**Objetivos Específicos:**

Determinar la existencia y el grado de cumplimiento de las metas y objetivos

**Alcance:**

Comprende el análisis y evaluación de las actividades y procesos correspondientes a el Área de Mantenimiento y Reparación

En el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

**Indicadores de Gestión**

se utilizaran indicadores como:

Indicadores de Eficiencia y Economía

Indicadores de Efectividad y Calidad

Indicadores de Liquidez

Indicadores de Cartera

Indicadores de Endeudamiento

Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Utilización de Activos

**7. FIRMA DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN**

Adriana Belén Guevara Sánchez

**8. FIRMA DE APROBACION DE LA PLANIFICACIÓN**

Dr. Lenyn Vásconez

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 22/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

<b>“AUDIGUES” AUDITORÍAS DE GESTIÓN</b>					
<b>TALLERES INTERANDINOS S.A</b>					
<b>EVALUACION ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO</b>					
<b>Componente: Estructura de Control Interno</b>					
<b>Período: del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2013</b>					
Nº	ASPECTO	SI	NO	N/A	OBSERVACION
	<b>ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD</b>				
2	¿La estructura organizacional está claramente definida?	X			
3	¿La empresa cuenta con un organigrama?	X			desactualizado
4	¿Se encuentran establecidas y delimitadas por escrito las responsabilidades?		X		
5	¿Existe segregación de funciones dentro de las áreas de la entidad?		X		
6	¿El personal que labora en la entidad está debidamente capacitado?	X			
7	¿Existe un programa de capacitaciones para el personal de la entidad?		X		
10	¿Existe adecuadas condiciones físicas y de espacio para desempeño del trabajo?	X			El espacio físico es adecuado pero esta desordenado
11	¿Se cuenta con un sistema contable computarizado?	X			
	<b>PRESUPUESTO</b>				
12	¿Se ejecuta un presupuesto anual al inicio de cada periodo fiscal?	X			
13	¿El presupuesto cuenta con la				

	aprobación de todos los socios?	X			
14	¿Cuándo han existido desviaciones del presupuesto se ha tomado medidas correctivas?		X		
15	¿Se realiza una comparación del presupuesto dado con lo ocurrido al final de período?		X		
	<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>				
16	¿Los estados financieros son preparados únicamente por personal de contabilidad?	X			
17	¿Los estados financieros cumplen con los requerimientos de revelación de los socios y administradores?	X			
18	¿Los estados financieros tienen veracidad en cuanto a la situación de la entidad?	X			
19	¿Los estados financieros cumplen con los requerimientos dados por el organismo de control?	X			
	<b>ACTIVO FIJO (Maquinaria, herramientas, y equipo)</b>				
22	¿Se realizan constataciones físicas?		X		
24	¿La adquisición de los activos fijos se ejecuta previa autorización de administración?	X			
25	¿Se mantienen un control especial sobre las depreciaciones de los activos fijos?		X		
27	¿Los activos fijos cuentan con una póliza de seguro contra todo tipo de riesgos por el valor correspondiente?	X			

<b>INGRESOS</b>					
28	¿Son registrados oportunamente las facturas a clientes?	X			
29	¿Todos los ingresos cuentan con el respaldo de la copia de la factura?	X			
30	¿Las facturas anuladas tienen el original y la copia con el sello anulado y se ubican de manera secuencial al archivarlas?	X			En varias ocasiones no se encuentran ordenadas en secuencia
32	¿Se hace una revisión de las facturas ingresadas al sistema para verificar su validez?	X			
<b>GASTOS</b>					
33	¿Los gastos son considerados en el presupuesto anual?	X			No se cuenta con gastos imprevistos
34	¿Los gastos previos a su ejecución son aprobados por la administración?		X		
35	¿Se cuentan con la debida documentación de respaldo de los gastos (facturas)?	X			
36	¿Los gastos son ingresados en el sistema contable oportunamente?	X			
37	¿Los documentos de los gastos se encuentran únicamente a nombre del taller?		X		

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 23/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**“AUDIGUES” AUDITORIAS DE GESTIÓN  
TALLERES INTERANDINOS S.A.**

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA: FASE III: EJECUCIÓN</b>					
<b>COMPONENTE:</b> área de Mantenimiento y Reparación					
<b>Período:</b> del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013					
<b>Objetivos:</b>  Ejecutar la Auditoria obteniendo evidencia que soporten los hallazgos encontrados Evaluar el grado de Eficiencia, economía y eficacia de los procesos determinados, además la calidad de los mismos y el impacto en el cliente					
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P.T</b>	<b>ELAB POR.</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERV.</b>
1	Elaborar un programa de auditoria para cada sub componente:  • Proceso de Mantenimiento o Reparación del vehículo	<b>C.M.R</b>	<b>G.S.A.B</b>	25/08/2014 08/09/2014 15/09/2014	
2	Elaborar los objetivos Operativos e indicadores de Gestión		<b>G.S.A.B.</b>		
3	Efectuar el análisis por Indicadores de Desempeño Financiero.	<b>I.D.F.</b>	<b>G.S.A.B</b>	22/09/2014	
4	Elaborar la Hoja de Hallazgos	<b>C.H.H</b>	<b>G.S.A.B.</b>	06/10/2014	
5	Construir la Hoja de Observaciones y Recomendaciones.	<b>C.O.R.</b>	<b>G.S.A.B.</b>	17/10/2014	
6	Elabore el Informe de Auditoría	<b>I.A</b>	<b>G.S.A.B.</b>	21/10/2014	

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 24/07/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

# **FASE III: EJECUCIÓN**

**ÁREA DE  
MANTENIMIENTO Y  
REPARACIÓN: Proceso  
de Mantenimiento o  
Reparación de los  
Autos.**

**“AUDIGUES” AUDITORÍAS DE GESTIÓN**  
**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>					
<b>COMPONENTE:</b> área de Mantenimiento y Reparación					
<b>SUBCOMPONENTE:</b> Proceso de Mantenimiento o Reparación del Vehículo					
<b>Período:</b> del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013					
<b>Objetivos:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el proceso de control y registro del ingreso de los automóviles al taller.</li> <li>• Establecer los objetivos operativos para el logro de las metas y objetivos que se plantean en el área de mantenimiento y reparación.</li> <li>• Medir el cumplimiento de estos objetivos mediante indicadores de gestión.</li> </ul>					
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P.T</b>	<b>ELAB POR.</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERV.</b>
1	Elaborar la Matriz de Ponderación con los controles claves	<b>CMR 1</b>	<b>G.S.A.B.</b>	25/08/2014	
2	Formular la cedula Narrativa del proceso	<b>CMR 2</b>	<b>G.S.A.B.</b>	26/08/2014	
3	Elaborar la Lista de verificación de las actividades y la gráfica del flujo sobre el proceso	<b>CMR 3</b>	<b>G.S.A.B.</b>	02/09/2014 05/09/2014	
4	Preparar los objetivos operativos	<b>CMR 4</b>	<b>G.S.A.B.</b>	06/09/2014	
5	Diseñar y redactar los indicadores de eficiencia, economía, eficacia y calidad	<b>CMR 4</b>	<b>G.S.A.B.</b>	07/09/2014	
6	Preparar el tablero de indicadores y calcular los mismos.	<b>CMR 5</b>	<b>G.S.A.B.</b>	08/09/2014 12/09/2014	
7	Elaborar la Hoja de Hallazgos	<b>CH</b>	<b>G.S.A.B.</b>	13/09/2014	

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 25/08/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

<b>"AUDIGUES" AUDITORIAS DE GESTIÓN</b>			
<b>TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS</b>			
<b>EVALUACION DE CONTROL INTERNO</b>			
<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>			
<b>Componente:</b> Estructura del Control Interno			
<b>Subcomponente:</b> Proceso de Mantenimiento o Reparación de los Autos			
<b>Período:</b> del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2013			
<b>Nº</b>	<b>CONTROLES CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1	Inspección física general del vehículo	15	5
2	Evaluación preliminar sobre el estado físico del vehículo cuando llega al taller	15	15
3	elaborar la Orden de Trabajo con todas las especificaciones requeridas	15	15
4	Elaborar la Proforma con todos los costos que se incurrirán	15	15
5	Visita de Inspección por parte del Agente Asegurador	15	15
6	Aprobación de la proforma	15	6
7	emisión de la factura	15	15
8	Revisar lo descrito en la orden de trabajo	15	15
9	asignación de mecánicos para el trabajo	15	10
10	asignación de un espacio de trabajo para el vehículo	15	3
11	Los mecánicos revisan los procedimientos y materiales establecidos en el orden de trabajo	15	8
12	verificar la existencia de herramientas, repuestos y otros	15	11
13	informar al jefe de taller en caso de no tener los implementos necesarios	15	7
14	cumplir con los tiempos establecidos para cada procedimiento	15	3
15	reporte de avances e inconvenientes	15	7
16	revisión del trabajo concluido	15	15
17	aprobación del trabajo concluido	15	10
18	elaborar Hoja de despacho	15	9
19	Comunicar al cliente la finalización del trabajo	15	15

20	Inspección y verificación del auto después del trabajo terminado	15	6
21	emitir la orden de salida del vehículo	15	15
22	verificar el pago total de la factura	15	15
23	entrega de vehículos a los clientes	15	11
Calificación Total = <b>CT</b>		<b>246</b>	
Ponderación Total = <b>PT</b>		<b>345</b>	
Nivel de Confianza = <b>NC= CT/PT X 100</b>		<b>71</b>	
Nivel de Riesgo = <b>NR= 100%-NC</b>		<b>29</b>	

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>.BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>15 – 50%</b>	<b>51 – 75%</b>	<b>76 – 95%</b>
<b>85 – 50%</b>	<b>49 – 25%</b>	<b>24 – 55%</b>
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100%-NC)</b>		

El Nivel de Confianza para el Proceso de Mantenimiento o Reparación de los Autos es de 71% considerado como MODERADO, y por diferencia matemática el Nivel de Riesgo de Control es del 29% que se califica como MODERADO

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 25/08/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**AUDIGUES** "AUDITORÍAS DE GESTIÓN

TALLERES INTERANDINOS S.A.

**CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO ACTUAL****Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación**Subcomponente:** Proceso Mantenimiento o Reparación**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Una vez que el vehículo llega al taller es recibido por el Asesor Comercial quien procede a registrar el vehículo en la Planilla de Registro misma que consta del nombre del propietario del vehículo, número de placas, modelo del auto y cualquier tipo de especificaciones que se consideren relevantes además debe realizar una inspección física general del mismo, anotando en la misma planilla todo lo que dispone en el auto, tal es así: forros plásticos en los asientos y en el volante, cantidad de gasolina, y si dispone objetos como gata, llanta de emergencia, extintor, estuche de primeros auxilios y todo lo que se queda dentro del auto y lo que indique el propietario, y se le asigna un número, el cual determinará el turno que le corresponde al auto, además se toman fotos de los desperfectos encontrados, esto con el fin de sustentar el estado en el que llega el vehículo, concluida la planilla esta se entrega a la asistente de administración quien procede a llamar al Jefe del Taller, el realiza una Evaluación Preliminar detectando golpes, rayones y todo tipo de desperfectos que tiene el automóvil o se define el tipo de mantenimiento que ha de realizarse, después debe elaborar la Orden de Trabajo, la cual consta de la fecha de ingreso, fecha estimada de entrega del vehículo (esto dependerá del tiempo que se demoren las reparaciones), el modelo del vehículo y en Detalle se especifica las reparaciones o mantenimiento a efectuarse y los materiales, pintura, piezas de repuesto, accesorios y demás que se necesitaran, se emite la orden de trabajo con dos copias y la original deberá ser entregada al jefe del taller para que ejecute el trabajo, la segunda será entregada a los mecánicos encargados y otra es para la asistente de administración que en base a esta procede a efectuar la Proforma respectiva, la misma que describe el costo De Mano de obra, los repuestos o materiales que serán utilizados, el costo de repuestos nuevos que serán adquiridos, el costo de pintura, grúas, accesorios y combustible en caso de que se los requiera. Concluida la elaboración de la proforma antes de imprimirla el jefe del taller la revisa y si está de acuerdo la aprueba la misma, se emiten la original y dos copias, la original ira conjuntamente con la factura a realizarse,

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 26/08/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**AUDIGUES”AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

**CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO ACTUAL**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

**Subcomponente:** Proceso Mantenimiento o Reparación

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

La segunda se anexa a la orden trabajo que dispone el jefe del taller en sus archivos, y la tercera se debe entregar al agente asegurador junto con el resto de documentación, a continuación se procede a realizar la Facturación del servicio, por lo tanto son la factura original y dos copias, se determina que para los Clientes que mantienen un contrato con determinada aseguradora con las cuales se tiene convenio, el taller enviará la proforma original a la aseguradora, solicitando la visita de inspección por parte del agente asegurador, y en un plazo máximo de dos días el agente se presentará para realizar la visita de inspección, donde se constatará físicamente el estado del vehículo, además se adjuntaran las fotos a las proforma recibida, se analiza los requerimientos descritos en la misma y se verificará el valor por el cual el automóvil está asegurado y las condiciones del seguro para cubrir siniestros, si la proforma está aprobado por la aseguradora, se define el valor del siniestro y el plazo en que se efectuara deposito del valor en la cuenta corriente del taller, sin embargo se realizan el deposito en un tiempo de cinco días; el agente asegurador se lleva el original de la factura, copia de la proforma y las fotos, cuando el servicio es requerido por un cliente particular, se factura directamente al cliente y se establecen las condiciones de pago.

Una vez que se ha concluido con el proceso de registro del vehículo en el taller la copia amarilla de la factura se envía al auxiliar contable quien registrara la misma en el sistema contable y se la archivara en la carpeta clientes 2014.

Cuando el vehículo ha concluido con el proceso de registro, la asistente de administración entrega al Jefe del Taller el documento original de la Orden de Trabajo, el revisa lo descrito en ella y posteriormente asigna dos mecánicos, mismos que estarán a cargo de todos los procedimientos para mantenimiento o reparación del vehículo, se ubica el automóvil en un espacio asignado para comenzar el trabajo, y el jefe del taller le entrega una fotocopia de la orden de trabajo a los mecánicos a cargo,

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 28/08/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**AUDIGUES** "AUDITORÍAS DE GESTIÓN

TALLERES INTERANDINOS S.A.

**CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO ACTUAL**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

**Subcomponente:** Proceso Mantenimiento o Reparación

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Estos a su vez revisan lo anotado, efectúan una evaluación específica de los daños detallados en la orden y verifican que existan todas las herramientas, repuestos, materiales, accesorios, color de la pintura y demás requerimientos necesarios para ejecutar su trabajo, si dispone todos los implementos necesarios comienza su labor, caso contrario los mecánicos deben informar al jefe inmediato que no se dispone de algún material, el Jefe del Taller debe solicitar la adquisición, que lo realiza el asesor comercial, si el tiempo de entrega del repuesto nuevo se demora más de un día el asesor comercial deberá llamar a informar a la aseguradora o al cliente particular que la entrega del vehículo se retrasa más tiempo de lo previsto e indicar las razones y se programa la nueva fecha de entrega.

Una vez que el implemento solicitado ya está a disposición de los mecánicos a cargo se comienza a continuar con las labores descritas en la orden de trabajo; para lo cual cada actividad tiene un tiempo determinado de ejecución, sin embargo, estos tiempos no son cumplidos y se tardan mucho más de lo previsto en la entrega del vehículo al cliente.!

Las actividades de Mantenimiento de un automotor más solicitadas son: Cambio de aceite, limpieza de inyectores, ABC motor, ABC frenos, cambio de filtro de aire, cambio de cables de las bujías, cambio del líquido refrigerante, cambio de bandas de distribución, purgado del sistema de frenos, cambio de líquido de hidráulico de la dirección, cambio del kit de embrague, cambio de aceite de transmisión y la alineación y balanceo, estas tienen un tiempo de realización aproximado de 30 minutos a 60 minutos, sin embargo este tiempo depende de la organización y distribución del trabajo que dispongan los mecánicos y el jefe del taller; en cuanto se refiere a las actividades de Reparación no estas previamente definidas dado que depende del daño que el automotor tenga, pero estos procedimientos tienen una duración de entre un día a cuatro días, este plazo máximo fue establecido por la administración,

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 29/08/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**AUDIGUES”AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

**CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO ACTUAL**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

**Subcomponente:** Proceso Mantenimiento o Reparación

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Estos tiempos en muy pocas ocasiones se cumplen, debido a la inadecuada distribución del trabajo y a la desorganización del espacio físico. !

Por lo que se efectúan los trabajos de acuerdo a las fechas de entrega que se le dio a los vehículos, entonces los trabajos con las fechas más próximas son las que se ejecutan rápidamente, ocasionando en muchos casos un incumplimiento en el tiempo del despacho del auto que se planifico con el cliente. !

Durante el desarrollo del trabajo los mecánicos reportan verbalmente los avances del trabajo o cualquier tipo de inconveniente que se presente durante el desarrollo del mismo, todo esto al Jefe del taller, y este a su vez deberá registrar los avances por medio escrito, y todos estos reportes deberán ir siendo archivados junto con la original de la Orden de trabajo que ya se dispone.!

Cuando han culminado su trabajo los mecánicos el Jefe del taller se encarga de revisar que se haya realizado todo lo especificado en la orden de trabajo y que el automóvil este funcionado en condiciones óptimas, y si todo está correctamente el jefe procede a aprobar el trabajo, caso contrario pide las rectificaciones necesarias lo más pronto posible porque no permiten más retraso de tiempo.

Una vez que se apruebe el trabajo el jefe elabora la Hoja de Despacho del auto, que especifica el nivel de cumplimiento de los procedimientos del trabajo está indicando la fecha que se culminó las reparaciones o el mantenimiento, las personas a cargo del mismo, lo firma y se emiten el original y dos copias. !

El Jefe del taller archiva la original de la Hoja de despacho junto con la demás documentación que está a su cargo, la primera copia se envía a la asistente de administración, y finalmente se procede a archivar el documento con los demás papeles del vehículo respectivo.

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 01/09/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**AUDIGUES”AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

**CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO ACTUAL**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

**Subcomponente:** Proceso Mantenimiento o Reparación

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Después de que la asistente de administración recibió la Hoja de Despacho firmada por el Jefe del taller, se procede a llamar al cliente comunicado que se han culminado trabajo, en el primer caso que el auto fue enviado por una aseguradora, la llamada se hace a esta, y se comunica al mismo agente a cargo del vehículo y que realizo la visita de Inspección en el primera etapa, quien inmediatamente en un plazo máximo de un día llega al taller para hacer la visita de Revisión, una vez que el agente llega al taller, revisa toda la documentación que dispone: la copia de la orden de trabajo, las fotografías, la original de la factura y la proforma, entonces la asistente de administración llama al Jefe del taller, quien le comunica la agente los detalles del trabajo, le explica los inconvenientes en caso de hayan sucedido y también las razones porque la entrega del automóvil se retrasó, todo esto detallado en la hoja de despacho. Posteriormente el jefe del taller conduce al agente hasta el sitio donde está el automóvil, el agente se encarga de corroborar de que todos los procedimientos detallados en la orden trabajo se cumplieron, que el auto funcione en óptimas condiciones y que en el exterior en cuanto a pintura, vidriera y accesorios luzca adecuadamente. Cuando termina la revisión del automóvil y si esta todo de acuerdo con el agente, la asistente de administración emite la Orden de Salida del vehículo, el original y la copia son firmados por el agente de la aseguradora y el jefe del taller y la original la archiva el agente, si no está conforme el agente se realizan las rectificaciones pertinentes en las reparaciones o mantenimiento del auto. Posteriormente la asistente verifica que se haya cancelado el valor total del servicio, si no tiene ningún saldo el proceso con la aseguradora da por terminado y se llama al propietario del vehículo que lo venga a retirar, caso contrario se cancela el saldo pendiente y se procede con lo anterior.

En el segundo caso si es cliente particular, se comunica directamente con el mismo avisando que el trabajo se ha concluido, entonces el cliente cuando llega al taller la asistente de administración, llama al jefe del taller quien se encarga de mostrarle el vehículo.

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 01/09/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**AUDIGUES** "AUDITORÍAS DE GESTIÓN

TALLERES INTERANDINOS S.A.

**CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO ACTUAL**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

**Subcomponente:** Proceso Mantenimiento o Reparación

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Después se evalúa que todos los procedimientos se hayan cumplido y se encuentre reparado, si todo está conforme con lo requerido, la asistente emite la orden de salida la firma el cliente y el jefe del taller, y la asistente de administración solicita que se liquide el saldo pendiente de la factura y el propietario se lleva su auto. Cabe mencionar los clientes el momento de retirar el automotor presentan quejas por tiempo de retraso en la entrega del vehículo y por el servicio dado, debido a que el personal no dispone de capacitaciones para ampliar sus conocimientos y no optimizan el tiempo en la ejecución de cada proceso. !

!: Error en los Procedimientos

ELABORADO POR: G.S.A.B	FECHA: 01/09/2014
REVISADO POR: V.A.L.G	FECHA: 16/12/2014

**AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**LISTA DE VERIFICACION DE ACTIVIDADES**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

**Subcomponente:** Proceso Mantenimiento o Reparación

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Nº	ACTIVIDADES	SI	NO	OBSERVACION
1	Llenar la planilla de registro		X	
2	Inspección física general del auto.	X		
3	Tomar fotos del estado actual del auto		X	
4	Evaluación preliminar del estado del auto	X		
5	Identificación de las reparación o el tipo manteamiento a efectuarse	X		
6	Elaborar la orden de trabajo ⚡	X		Las ordenes son elaboradas de forma incompletas y no emitidas a tiempo
7	Elaborar la proforma de costos ⚡	X		La proforma de costos debe ser adaptable a cambios dependiendo de los imprevistos
8	Revisar y aprobar la proforma	X		
9	Determinar el tipo de cliente		X	
10	Enviar la proforma a la aseguradora	X		
11	Solicitar la visita de inspección del agente asegurador	X		
12	Determinar las condiciones del seguro		X	
13	Aprobar la proforma emitida por el taller	X		
14	Determinar el valor final del siniestro y el plazo de pago	X		
15	Enviar factura a la asistente contable	X		
16	El jefe del taller revisa las especificaciones de la orden de trabajo	X		
17	Distribución de los mecánicos para los trabajos ⚡	X		La distribución del trabajo es desordenada y al azar y asignan más trabajo de lo que pueden abastecerse los mecánicos
18	Ubicación del auto en un espacio físico del patio ⚡	X		Los autos son ubicados en cualquier espacio disponible por lo que

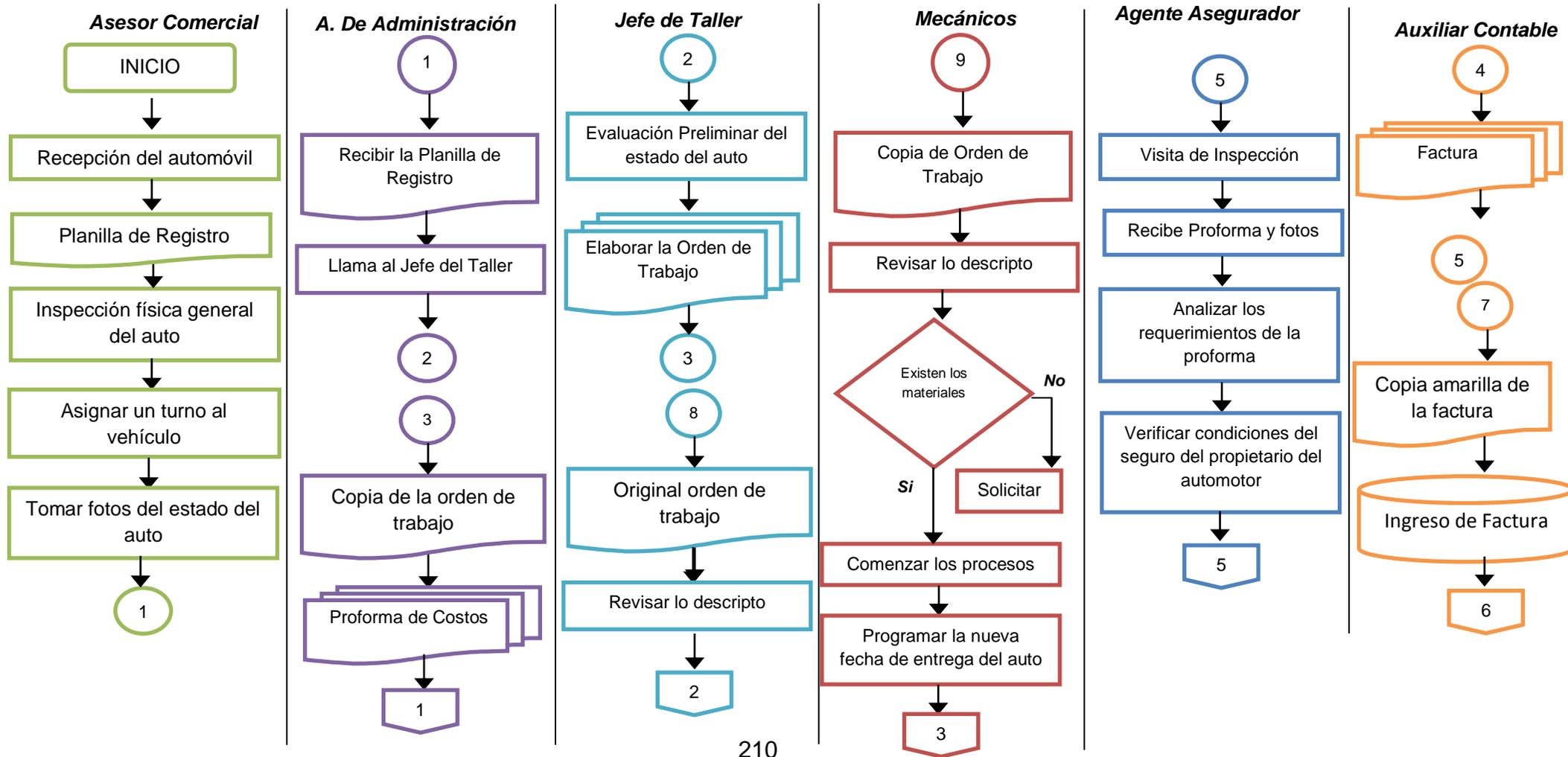
				están desordenados limitando movilidad y reduciendo espacio.
19	Entrega de la copia de la orden de trabajo a los mecánicos	X		
20	Revisión de la orden de trabajo	X		
21	Realizar un evaluación específica al auto	X		
22	Verificar la existencia de los suministros y herramientas necesarias	X		
23	Solicitar implementos en caso de faltantes	X		
24	Elaborar reportes de los avances e inconvenientes presentados ⚡	X		No existe los reportes solo se comunica verbalmente
25	Comunicar verbalmente la finalización del trabajo	X		
26	Revisar y verificar el estado actual del automóvil	X		
27	Elaborar la hoja de despacho para el auto ⚡	X		Las hojas no son emitidas dentro del tiempo establecido para el trabajo, debido a los retrasos en el mismo
28	Comunicar a la asistente la culminación del trabajo	X		
29	Solicitar la visita de revisión del agente asegurador	X		
30	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el automóvil	X		
31	Evaluar el estado actual del auto por parte del agente asegurador	X		
32	Verificar el pago del valor del siniestro que este completo	X		
33	Liquidar el saldo pendiente en caso de existir	X		
34	Aprobar la salida del automóvil	X		
35	Emitir la orden salida ⚡	X		Retraso en el tiempo de la salida del automotor
36	El automóvil puede ser retirado por el propietario ⚡	X		El servicio mismo de mantenimiento o reparación es aceptable, la atención al cliente no es adecuada.

⚡: proceso seleccionado para evaluar indicador

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 02/09/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**AUDIGUES** AUDITORIAS DE GESTIÓN  
TALLERES INTERANDINOS S.A.  
**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación  
**Subcomponente:** Proceso de Mantenimiento o Reparación  
**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

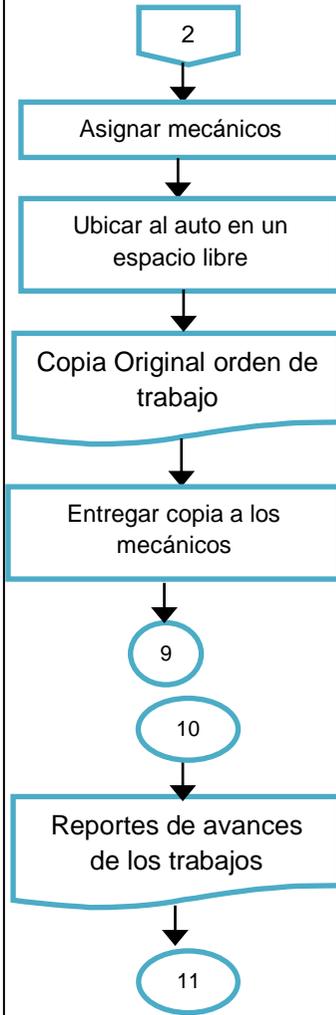


**Asesor Comercial**

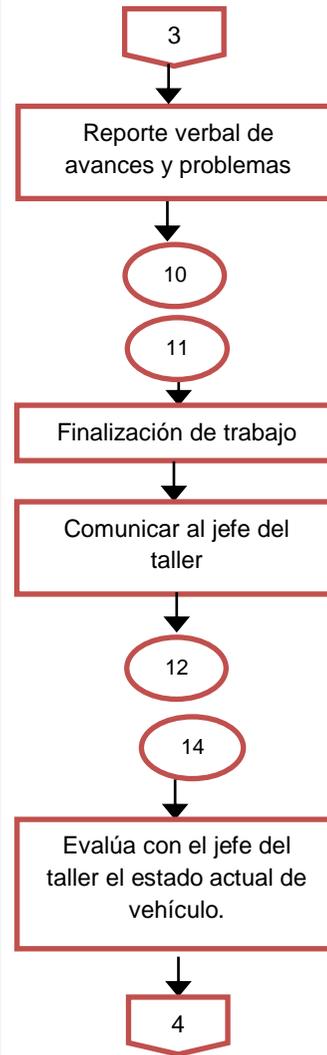
**A. De Administración**



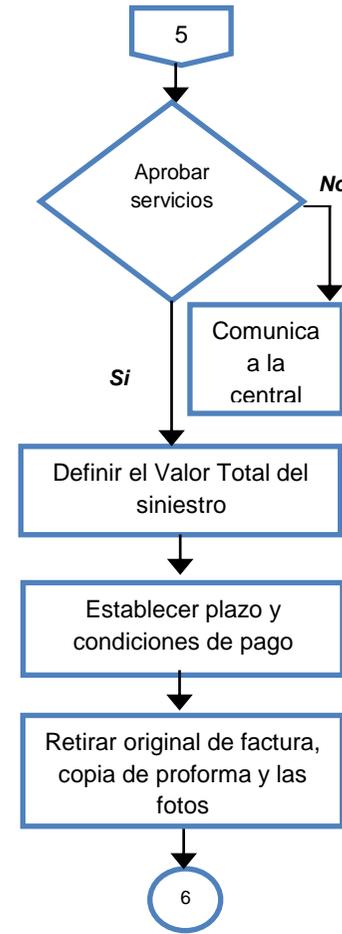
**Jefe de Taller**



**Mecánicos**



**Agente Asegurador**

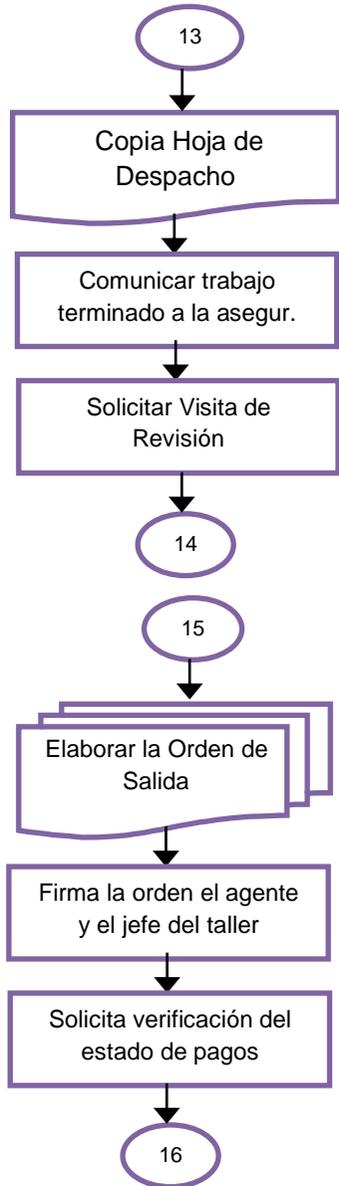


**Auxiliar Contable**

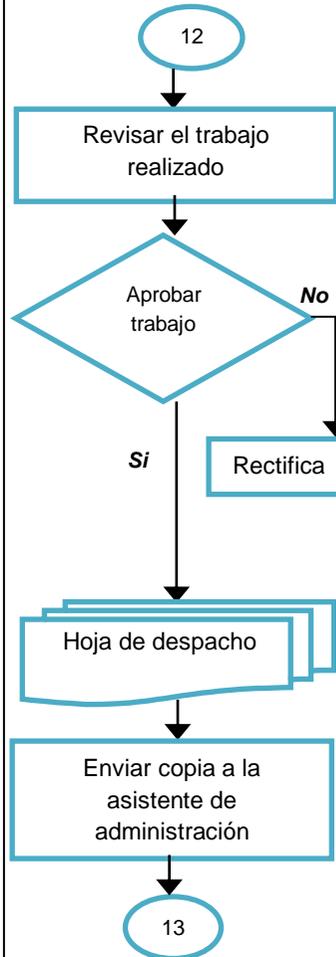


Asesor Comercial

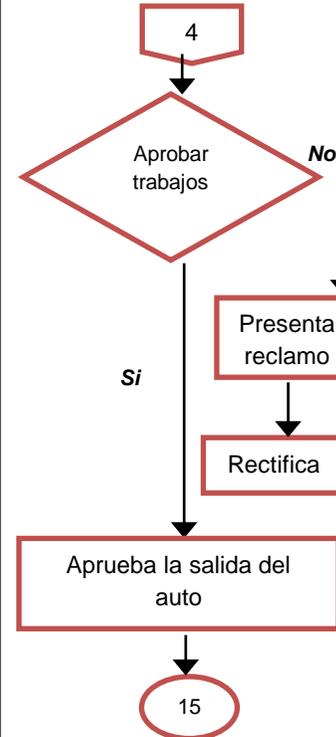
A. De Administración



Jefe de Taller



Mecánicos



Agente Asegurador

Auxiliar Contable

**Asesor Comercial**

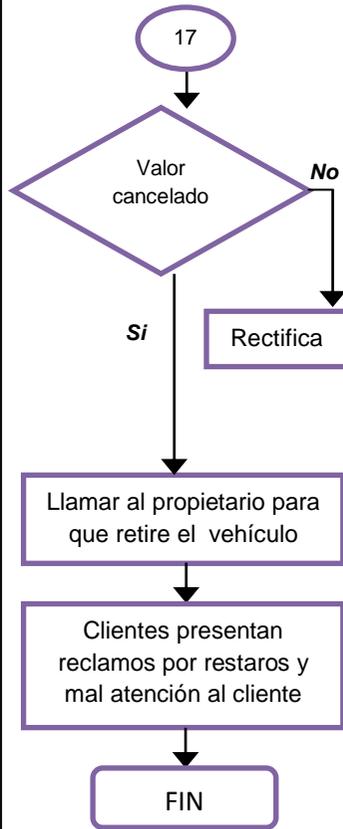
**A. De Administración**

**Jefe de Taller**

**Mecánicos**

**Agente Asegurador**

**Auxiliar Contable**



**AUDIGUES”AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

**CMR 4 1/3**

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

**OBJETIVO OPERATIVO E INDICADORES DE GESTIÓN**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

**Subcomponente:** Proceso de Mantenimiento o Reparación del Vehículo.

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR DE EFICACIA	INDICADOR DE EFICIENCIA Y ECONOMIA	INDICADOR DE CALIDAD
Mejorar en un 80% el cumplimiento de las actividades de Elaboración de la Orden de Trabajo y de la Proforma de Costos, mediante la adecuada distribución de las funciones y el apoyo de un equipo informático que se únicamente para esta área, con un presupuesto de USD 850,00 dólares americanos, durante el año 2013 en la compañía Talleres Interandinos S.A. Serviautoparts	a. Porcentaje de actividades de Elaboración de la Orden de Trabajo y de la Proforma de Costos, de que se han desempeñado y cumplido correctamente durante el año 2013 en Talleres Interandinos S.A.	b. Porcentaje del presupuesto que se utilizó para la adquisición del equipo informático de uso exclusivo del área de mantenimiento y reparación en el año 2013 en Talleres Interandinos S.A.	c. Porcentaje de clientes satisfechos con el tiempo, desempeño, y organización de las actividades de Elaboración de la Orden de Trabajo y de la Proforma de Costos en el taller en el año 2013 en Talleres Interandinos S.A.
Mejorar en un 75% la distribución de del trabajo asignado a los mecánicos y la	d. Porcentaje de actividades: distribución del trabajo	e. Porcentaje del presupuesto consignado que se utilizó para	f. Porcentaje de Hojas de Despacho del Automotor

<p>organización del espacio físico del taller en el momento de ejecutarse los trabajos para cada automóvil, a través la creación de tres bahías de trabajo, con un presupuesto de USD 4.500,00 dólares americanos, durante el año 2013 en la compañía Talleres Interandinos S.A. Serviautoparts</p>	<p>asignado a los mecánicos y organización del espacio físico del taller que fueron correctamente ejecutadas para el mantenimiento o reparación del vehículo durante el año 2013 en Talleres Interandinos S.A.</p>	<p>la creación de las tres Bahías de trabajo que en el año 2013 en Talleres Interandinos S.A.</p>	<p>que fueron elaboradas y emitidas dentro de los tiempos acordados para la culminación de los trabajos de mantenimiento o reparación el año 2013 en Talleres Interandinos S.A.</p>
<p>Capacitar a los 15 mecánicos del área de mantenimiento y reparación, en temas afines con las funciones que desempeñan, con un presupuesto de USD 1.850,00 dólares americanos, durante el año 2013 en la compañía Talleres Interandinos S.A. Serviautoparts</p>	<p>g. Porcentaje de mecánicos que asistieron a algún tipo de capacitación en temas de su interés o afines a las funciones que desempeñan durante el año 2013 en Talleres Interandinos S.A.</p>	<p>h. Porcentaje del presupuesto consignado a las capacitaciones que se utilizó para organizarlas o financiarlas en el año 2013 en Talleres Interandinos S.A.</p>	<p>i. Porcentaje de clientes que presentaron reclamos sobre el desempeño de los mecánicos en cuanto al servicio dado y atención al cliente el año 2013 en Talleres Interandinos S.A.</p>

**ELABORADO POR: G.S.A.B**

**FECHA: 06/09/2014**

**REVISADO POR: V.A.L.G**

**FECHA: 16/12/2014**

**A1:** Tanto la administración como el jefe de taller han sugerido que sería de gran ayuda contar con un equipo informático exclusivo para el área auditada, debido a que el jefe del taller optimizara tiempo en elaborar su documentación y los reportes de avance.

**A2:** La administración y la gerencia indicaron que la construcción de las bahías de trabajo son una inversión de alto costo y de mucho tiempo, por lo tanto afectaría a la rentabilidad de la entidad y no se podría atender al número de los clientes que habitualmente se lo hace, debido a que espacio físico se ve afectado.

**A3:** Administración considera que es importante la actualización y aprendizaje de nuevos conocimientos que sirva a los macacinos y al personal administrativo, sin embargo, no invierten en desarrollar programas de capacitación, por falta de interés del personal.

ELABORADO POR: G.S.A.B	FECHA: 07/09/2014
REVISADO POR: V.A.L.G	FECHA: 16/12/2014

<b>"AUDIGUES" AUDITORIAS DE GESTIÓN</b>					
TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS					
<b>TABLERO DE INDICADORES</b>					
<b>Componente:</b> Área de Mantenimiento y Reparación					
<b>Subcomponente:</b> Proceso de Mantenimiento o Reparación					
<b>Período:</b> del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2013					
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>CALCULO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>INTERPRETACION</b>
a. Porcentaje de actividades de Elaboración de la Orden de Trabajo y de la Proforma de Costos, de que se han desempeñado y cumplido correctamente	80%	anual	$\frac{\text{n}^\circ \text{ Ordenes de trabajo y proformas correctas}}{\text{Total de orden de trabajo y proformas emitidas}}$ 100%	Actividades	índice = ( 49% / 80% ) * 100%  <b>índice = 61% ✓</b> brecha = 61% - 100% <b>brecha = -39% ⚠</b> pérdida de tiempo en la fase inicial
			$\frac{970}{1970}$ 100%		
			0,492385787 100% <b>49% ⚠</b>		
b. Porcentaje del presupuesto que se utilizó para la adquisición del equipo informático de uso exclusivo del área de mantenimiento y reparación.	100%	anual	$\frac{\text{presupuesto utilizado para equipo}}{\text{presupuesto destinado}}$ 100%	dólares	índice = (13% /100%) *100%  <b>índice = 15% ✓</b> brecha = 15% -100% <b>brecha = - 85% ⚠</b> el dinero fue utilizado en otro rubro
			$\frac{\$ 130,00}{\$ 850,00}$ 100%		
			0,15 100% <b>15% ⚠</b>		
c. Porcentaje de clientes satisfechos con el tiempo, desempeño, y organización de las actividades para ingresar el vehiculo al taller	100%	anual	$\frac{\text{número de clientes satisfechos}}{\text{promedio de clientes en el año}}$ 100%	usuarios	índice = (27% /100%) * 100%  <b>índice = 27% ✓</b> brecha = % -100% <b>brecha = - 73% ⚠</b> demasiado tiempo en las actividades
			$\frac{265}{985}$ 100%		
			0,27 100% <b>27% ⚠</b>		

d. Porcentaje de actividades: distribución del trabajo asignado a los mecánicos y organización del espacio físico del taller que fueron correctamente ejecutadas para el mantenimiento o reparación del vehículo	75%	anual	Nº actividades: D.M. y O.E. correcta. Ejecutad.	100%	Actividades	índice = ( 26% / 75% ) * 100% <b>índice = 20% ✓</b> brecha = 20% - 100% <b>brecha = -80% ¶ H4</b> no se dispone de parámetros de orden
			total de actividades de D.M y O.E.	100%		
			522	100%		
			1970	100%		
			0,26	100%		
			<b>26% ¶</b>			
e. Porcentaje del presupuesto consignado que se utilizó para la creación de las tres Bahías de trabajo	100%	anual	presupuesto utilizado	100%	dólares	índice = ( 97% / 100% ) * 100% <b>índice = 97% ✓</b> brecha = 97% -100% <b>brecha = - 3% ¶ H5</b> el presupuesto asignado se ocupó en otra cuenta
			presupuesto destinado	100%		
			\$ 4.365,11	100%		
			\$ 4.500,00	100%		
			0,97	100%		
			<b>97% ¶</b>			
f. Porcentaje de Hojas de Despacho del Automotor que fueron elaboradas y emitidas dentro de los tiempos acordados para la culminación de los trabajos de mantenimiento o reparación	100%	anual	Nº de hojas entregadas a tiempo	100%	procedimientos	índice = ( 13% / 100% ) * 100% <b>índice = 13% ✓</b> brecha = 13% -100% <b>brecha = - 87% ¶ H6</b> No se cumplen con los tiempos establecidos
			total de hojas emitidas	100%		
			124	100%		
			985	100%		
			0,13	100%		
			<b>13% ¶</b>			
g. Porcentaje de mecánicos que asistieron a algún tipo de capacitación en temas de su interés o afines a las funciones que desempeñan	100%	anual	numero de mecánicos capacitados	100%	personas	índice = ( 7% / 100% ) * 100% <b>índice = 7% ✓</b> brecha = 7% - 100% <b>brecha = -93% ¶ H4</b> no se efectúan capacitación para los mecánicos
			total de mecánicos en nomina	100%		
			1	100%		
			15	100%		
			0,067	100%		
			<b>7% ¶</b>			

h. Porcentaje del presupuesto consignado a las capacitaciones que se utilizó para organizarlas o financiarlas.	100%	anual	presupuesto utilizado	100%	dólares	índice = $(47\% / 100\%) * 100\%$ <b>índice = 47% ✓</b> brecha = 47% - 100% <b>brecha = - 53% ¶ H5</b> el presupuesto asignado se ocupó en otras cuentas
			presupuesto destinado	100%		
			\$ 864,72			
			\$ 1.850,00			
				0,47 100%		
				<b>47% ⚡</b>		
i. Porcentaje de clientes que presentaron reclamos sobre el desempeño de los mecánicos en cuanto al servicio dado y atención al cliente	100%	anual	numero de reclamos de clientes	100%	clientes	índice = $(73\% / 100\%) * 100\%$ <b>índice = 73% ✓</b> brecha = 73% - 100% <b>brecha = - 27 ¶ H6</b> lo clientes no está conformes con el servicio dado
			clientes atendidos en el años	100%		
			720			
			985			
				0,73 100%		
				<b>73% ⚡</b>		

⚡: Cálculos Matemáticos

✓: Índice Calculado

¶: Brecha entre el estándar y resultado obtenido

Hn: Hallazgos

ELABORADO POR: G.S.A.B	FECHA: 08/09/2014
REVISADO POR: V.A.L.G	FECHA: 16/12/2014

**TABLERO DE INDICADORES**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

**Subcomponente:** Proceso de Ingreso del Vehículo al Taller.

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

**A: INDICADOR A:**

**¥1:** Cálculos previos: Total de clientes en el año 2013:

MES	Nº FACT.
ENERO	85
FEBRERO	62
MARZO	79
ABRIL	63
MAYO	88
JUNIO	74
JULIO	90
AGOSTO	87
SEPTIEM	95
OCTUBRE	85
NOVIEM	98
DICIEME	79
<b>TOTAL</b>	<b>985</b>

- ORDEN DE TRABAJO = 985 ORDENES EMITIDAS
  - PROFORMA DE COSTOS = 985 PROFORMA EMITIDAS
- TOTAL = 1.970 DOCUMENTOS**

Ordenes de trabajo:

673 órdenes incompletas en el detalle de los procesos

52 órdenes no se encuentran el documento físico en el archivo

260 clientes particulares que no disponen documento

Proformas de costos:

245 proformas están sin el detalle de los costos de mano de obra y materiales

**TOTAL DE DOCUMENTOS MAL EMITIDOS = 970 documentos**

**B: INDICADOR B:** el dinero que se presupuestó para la adquisición del equipo de cómputo solo utilizo en el pago de ARRIENDO DEPARTAMENTO EMPLEADOS por un valor de \$130,00

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 09/09/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**C: INDICADOR C: ¥2:** Cálculos previos:

TOTAL DE CLIENTES EN EL AÑO 2013:

MES	Nº FACT.
ENERO	85
FEBRERO	62
MARZO	79
ABRIL	63
MAYO	88
JUNIO	74
JULIO	90
AGOSTO	87
SEPTIEM	95
OCTUBRE	85
NOVIEM	79
DICIEME	98
<b>TOTAL</b>	<b>985</b>

Para la evaluación se tomó en consideración que la administración y la alta dirección implemento la evaluación de Calidad en los Servicio, misma que se realizaba al inicio y finalización del Proceso de Mantenimiento o Reparación del Auto, esta se aplicó en los meses de:

MESES	Nº CLIENTES	EVALUACION		
		POSIT	NEGATI	N/A
<b>septiembre</b>	95 clientes	46	49	0
<b>Octubre</b>	85 clientes	12	63	10
<b>Noviembre</b>	98 clientes	2	52	25
<b>Diciembre</b>	79 clientes	10	73	15
<b>TOTAL</b>	<b>357 CIENTES</b>	<b>70</b>	<b>237</b>	<b>50</b>

357 clientes – 50 evaluaciones N/A = 307 CLIENTES EVALUADOS

Por lo tanto de 307 clientes evaluados en 4 meses, 237 lo que representa el 77% del total no están conformes con el proceso inicial; de tal forma que se tuvo 4 clientes diarios en promedio de los cuales 3 de ellos no están satisfechos.

Esta conclusión se generaliza para todo el periodo auditado de tal forma que:

<p><b>985 clientes totales / 240 días laborables = 4,10 → 4 clientes diarios en promedio</b></p> <p><b>3 de cada 4 clientes no están satisfechos → 3 x 240 días = 720 clientes inconformes</b></p> <p><b>Por diferencia: 985 clientes totales – 720 inconformes = <u>265 CLIENTES SATISFECHOS</u></b></p>
---

**D: INDICADOR D: ¥3:** Cálculos previos:

ACTIVIDAD	Nº DE VECES
Asignación de mecánicos	985
Ubicación de vehículo en el patio	986
<b>TOTAL</b>	<b>1.970</b>

<b>ELABORADO POR: G.S.A.B</b>	<b>FECHA: 10/09/2014</b>
<b>REVISADO POR: V.A.L.G</b>	<b>FECHA: 16/12/2014</b>

PREGUNTA Nº 9 DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL ÁREA:

**CMR 5 6/8**

¿La distribución de los trabajos encargados es organizada?

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
<b>Si</b>	5	33%
<b>No</b>	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Por lo tanto el 67% de los mecánicos mencionaron que durante el período evaluado la distribución del trabajo fue mala, entonces:

985 veces que asignaron mecánicos x 67% = 659,95     660 actividades mal ejecutadas

FICHA DE OBSERVACION APLICADA Y PREGUNTA APLICADA

Nº	PARAMETRO OBSERVADO	SI	NO	NOTA
1	Existen parámetros para distribuir y asignar el trabajo a los mecánicos		<b>X</b>	El jefe del taller los asigna al azar
2	El número de mecánicos es suficiente para el volumen de trabajo	<b>X</b>		La desorganización afecta a los mecánicos
3	El patio de carros cuenta con delimitaciones o señalización para ubicar cada vehículo en orden		<b>X</b>	El espacio es suficiente pero está mal distribuido.

¿Cómo considera la organización de los automotores el momento de su ingreso al patio del taller?

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
<b>Buena</b>	0	0
<b>Regular</b>	3	20
<b>Mala</b>	12	80
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Por lo tanto el 80% de los mecánicos mencionaron que durante el período evaluado la organización del espacio físico del patio para ubicar los autos fue mala, entonces:

985 veces que asignaron mecánicos x 80% = 788     788 actividades mal ejecutadas

660 asignación de mecánicos + 788 organización del espacio = 1448 actividades incorrectas

**1970 total actividades – 1448 actividades incorrectas = 522 ACTIVIDADES CORRECTAS**

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 10/09/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**E: INDICADOR E:** el dinero que se presupuestó para la adquisición del equipo de cómputo se lo utilizó en el pago de TELEFONIA MOVIL por un valor de \$1.255,36, GRUAS \$988,00, INTERESES PRESTAMO de \$1.944,88 y ALIMENTACIÓN por \$166,87. Todos estos valores se los puede encontrar el Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2013.

**F: INDICADOR F: #4:** Cálculos previos:

PREGUNTA Nº 10 DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL ÁREA:

¿Se cumple con el tiempo de entrega establecido para cada vehículo?

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
Si	7	47%
No	8	53%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Se emitieron: un **TOTAL DE 985 HOJAS DE DESPACHO** DURANTE EL AÑO 2013, de las cuales:

**Hojas que no fueron elaboradas correctamente dentro del tiempo** 173

**Hojas que tuvieron rectificación de fecha de emisión** 688

**TOTAL HOJAS DE DESPACHO FUERA DE TIEMPO** 861

**985 TOTAL DE HOJAS DE DESPACHO – 861 HOJAS DE DESPACHO FUERA DE TIEMPO**

**124 HOJAS DE DESPACHO QUE FUERON EMITIDAS A TIEMPO**

**G: INDICADOR G:**

Como se muestra a continuación la encuesta aplicada en el capítulo cuatro menciona que el personal cuenta con entrenamiento técnico adecuado, sin embargo, durante el año 2013 auditado solo **1 MECANICO DE UN TOTAL DE 15**, supo indicar que asistió a una capacitación sobre Técnicas de Pintar y Mezcla de Colores.

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 11/09/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

PREGUNTA Nº 6 DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL ÁREA:

**¿Los empleados de esta área de la empresa esta adecuadamente capacitados?**

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA
<b>Si</b>	11	73%
<b>No</b>	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**H: INDICADOR H:** el dinero del presupuesto asignado para las capacitaciones se lo utilizo para pagar GASTOS DE MANTENIMIENTO EQUIPO DE CÓMPUTO \$537,50, OXIGENO DE AUTOS \$321,22 y GASTOS DE LA GERENCIA \$6,00. Todos estos valores se los puede encontrar el Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2013.

**I: INDICADOR I: ¥5:** Cálculos previos:

TOTAL DE CLIENTES EN EL AÑO 2013: **985 CLIENTES**

Evaluación de Calidad en los Servicio, misma que se realizaba al inicio y finalización del Proceso de Mantenimiento o Reparación del Auto, esta se aplicó en los meses de:

MESES	Nº CLIENTES	EVALUACION		
		POSIT	NEGATI	N/A
<b>septiembre</b>	95 clientes	46	49	0
<b>Octubre</b>	85 clientes	12	63	10
<b>Noviembre</b>	98 clientes	2	52	25
<b>Diciembre</b>	79 clientes	10	73	15
<b>TOTAL</b>	<b>357 CIENTES</b>	<b>70</b>	<b>237</b>	<b>50</b>

357 clientes – 50 evaluaciones N/A = 307 CLIENTES EVALUADOS

De tal forma que se tuvo 4 clientes diarios en promedio de los cuales 3 de ellos no están satisfechos.

Esta conclusión se generaliza para todo el periodo auditado de tal forma que:

985 clientes totales / 240 días laborables = 4,10	4 clientes diarios en promedio
3 de cada 4 clientes no están satisfechos	3 x 240 días = <b><u>720 clientes inconformes</u></b>

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 12/09/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

# **ANÁLISIS POR INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO**

<b>"AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN</b>				
<b>TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS</b>				
<b>ANÁLISIS POR INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO</b>				
Período 2013				
(EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)				
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Indicadores de Liquidez</b>				
Liquidez o Equilibrio Financiero a Corto Plazo	Activos Corrientes/Pasivos Corrientes	5130,41	\$ <b>0,31</b>	Los activos corrientes cubren en 0,31 ctvs. a sus pasivos corrientes, por lo que la liquidez de Talleres no es muy alta para cubrir sus pasivos
		16443,05		
Prueba Acida	Activos Corrientes-Inventarios/Pasivos Corrientes	5.130,41 - 120,91	\$ <b>0,30</b>	Los activos corrientes cubren en 0,30 ctvs. a sus pasivos corrientes sin tener que hacer efectivos sus inventarios
		16443,05		
Capital de Trabajo	Activos Corrientes – Pasivos Corrientes	5.130,41 - 16.443,05	\$ <b>-11.312,64</b>	Talleres tiene un capital de trabajo negativo de \$11.312,64 , es decir no dispone de capital de trabajo para cubrir sus necesidades operacionales
<b>Indicadores de Cartera</b>				
Rotación de Cuentas por Cobrar	Venta Netas / cuentas por cobrar	113.159,38	90,46 <b>91 veces</b>	91 veces que rotan las cuentas por cobrar en el año fiscal auditado.
		1.250,89		

Plazo medio de Cuentas por Cobrar	360 días/Rotación de Ctas.por Cobrar	360 Días 2 días	<b>180 días</b>	180 días promedio que tardan en sercanceladas las cuentas por cobrar.
Índice de Cobros	(Clientes./Vtas.Netas) *360 días	1250,89 113159,38	3,97 <b>4 Días</b>	4 días es periodo promedio que la empresa tarde en recuperar sus ventas a crédito
Rotación de Cuentas por Pagar	Compras a Crédito/ Ctas.por Pagar	15.669,88 28.914,25	0,54 <b>Vez</b>	0,54 es el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el año
Plazo medio de Cuentas por Pagar	360 días /Rotación de Ctas.por Pagar	360 Días 0,54	<b>667 Días</b>	667 días se demora la empresa para pagar sus cuentas por pagar globales
Índice de Pagos	(Proveedores/Compras Netas*)360 días	15669,88 5873,47	<b>960 Días</b>	960 días en promedio son los que la empresa cancela sus cuentas únicamente a sus proveedores
<b>INDICADORES DE UTILIZACION DE ACTIVOS</b>				
Rotación del Activo Total	Ventas Netas/Activo Total	113159,38 43023,76	<b>\$ 2,46</b>	\$ 2,46 es la capacidad de generar suficientes ingresos por ventas con relación al tamaño de su inversión en activos totales del Taller.
Rotación del Activo Fijo Neto	Ventas Netas/Activo Fijo Neto	113159,38 70126,65	<b>\$1,61</b>	\$ 1,61 representa la eficiencia en la utilización de maquinaria equipos, infraestructura, terrenos y demás bienes en

				la generación de ventas
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
Endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	29687,42	<b>65%</b>	Del total de un Activo equivalente al 100%, el 65% corresponde a las obligaciones que tiene la empresa con terceros.
		46023,76		
Solidez	Patrimonio/Activo Total	16336,34	<b>35%</b>	La participación de los fondos propiedad de los accionistas corresponde al 35% en el financiamiento del activo
		46023,76		
Financiamiento de Recursos Permanentes	Patrim.+ Pasivos Largo Plazo/Activo Fijo Neto	16.336,34 + 13.244,37	<b>0,42</b>	Por cada dólar del capital propio de la empresa, 0,42 ctvs. Corresponde a nuestros acreedores o a las obligaciones que tiene nuestra empresa con terceros.
		70126,65		
<b>RENTABILIDAD</b>				
Margen Utilidad Bruto	Utilidad Bruta/Ventas Netas	79454,59	<b>70%</b>	Significa que la empresa genera el 70% de rentabilidad sobre el capital invertido en activos.
		113159,38		
Rentabilidad Operativa	Utilidad Operacional / Ventas Netas	96,52	<b>0,10%</b>	0.10% utilidad operacional está disponible para cubrir los gastos financieros y rendir beneficios <b>H13</b>
		113159,38		
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas Netas			La utilidad neta generada durante un periodo

		56,86	<b>0,00</b>	económica es de 0,00 con relación a los ingresos por ventas <b>H13</b>
		113159,38		
Rentabilidad Económica	Utilidad Neta+Gtos.Financ / Activo Total	56,86 + 1944,88	<b>0,04</b>	El retorno que genera el negocio es de 0,04 ctvs. Frente a los recursos económicos que demanda y frente al activo total. <b>H13</b>
		46023,76		
Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta / Patrimonio Neto	56,86	<b>0.03%</b>	El 0,03% es uso de su patrimonio neto para generar ingresos midiendo que tan bueno es la marcha negocio. <b>H13</b>
		16336,34		

ELABORADO POR: <b>G.S.A.B</b>	FECHA: <b>29/09/2014</b>
REVISADO POR: <b>V.A.L.G</b>	FECHA: <b>16/12/2014</b>

**36:** Una vez concluido con el análisis por Indicadores Financieros a los Estados Financieros correspondientes al año 2013, Se ha podido detectar que los resultados de los Índices de Liquidez muestran que la entidad no podría cubrir sus pasivos a corto plazo con su activo corriente y tampoco dispone de un capital de trabajo para ejecutar sus operaciones, lo que ha indicado que por este periodo no dispone de una adecuada Liquidez para hacer frente a sus obligaciones corrientes. Los resultados obtenidos en los indicadores de Endeudamiento indican que Talleres tiene el 65% del activo comprometido en obligaciones con terceros que deberán pagarse en los plazos previstos y el 35% corresponde a fondos propiedad de accionistas de la entidad, indicado una mayor participación del Pasivo, en la relación al Patrimonio basado en el Activo Total.

Los indicadores de Rentabilidad muestran uno de los puntos más débiles de la empresa, debido a que como se determina en el análisis todos están por debajo del 1%, revelando que la entidad tiene serios problemas para cubrir sus gastos y generar beneficios que se disponga el Taller; en términos netos la utilidad del periodo 2013 es de 0 dólares, por lo que no se obtuvo ningún tipo de rentabilidad, para efectos los ingresos son nulos relacionado a los recursos económicos y material requeridos y finalmente el patrimonio tiene una participación del 0,03% en la generación de ingresos, esto también se ve influenciado por la baja participación de este como se determinó anteriormente; los resultados de este análisis revelan la preocupación de la administración por su decreciente rentabilidad dificultado el desempeño del negocio en cuanto términos operativos y también disminuyendo su capacidad de competitividad en relación a otras entidad de la misma actividad económica, además el análisis ha contribuido a indicar como se ve justificado una de las variables de esta investigación.

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 29/09/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN  
TALLERES INTERANDINOS S.A.  
HOJA DE HALLAZGOS**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

REFE. P.T.	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
<b>C.R.M 5</b>	<b>H1</b> El 61% de las actividades de Elaboración de la Orden de Trabajo y de la Proforma de Costos, que se han desempeñado y cumplido correctamente	La gerencia y la dirección considera que la organización y el cumplimiento de cada una de las actividades que se ejecutan como parte del proceso debe ser cumplidas completas y permanentemente, a pesar que no existe ninguna política interna por escrito que indique esto.	Las actividades como: la inspección física general del vehículo, asignación de turnos para los mismos, la evaluación preliminar, llenar la planilla de registro del vehículo y tomar las fotos del estado en que llega el mismo, no se ejecutan en más de la mitad de los clientes que llegan al taller.	Se ocasiono una brecha desfavorable del 39% entre el estándar y el resultado real del índice, lo que ha ocasionado que los automóviles que llegan al taller no tenga un turno que los ordene, tampoco que se tenga un constatación física real de del estado que llego el vehículo y de forma general afecta en el desempeño y organización del área
<b>C.R.M 5</b>	<b>H2</b> Se utilizó el 15% del presupuesto asignado para la adquisición de un equipo informático de uso exclusivo para del área.	Cuando la administración, la dirección y contabilidad preparan el presupuesto anual, consideran importante prever gastos o inversiones en propiedad, plata o equipo, y que el dinero destinado para cada partida sea únicamente para el mismo, por tal motivo es la razón de realiza un presupuesto.	El dinero que se asignó para la compra del equipo de cómputo mediante la elaboración del presupuesto anual, se ocupó para pagar el arriendo del departamento para los empleados por un valor de \$130,00 y la diferencia tampoco se usó en la compra del equipo.	Se originó una brecha desfavorable del 85% entre el estándar establecido del y el índice real, debido a que el equipo no fue adquirido, ocasionando que el jefe del taller deba esperar que las computadoras del personal estén libre y poder elaborar documentación

<p><b>C.R.M 5</b></p>	<p><b>H3</b> El 27% de los Clientes que llegaron al taller están satisfechos con el tiempo, desempeño u organización de las actividades de Elaboración de la Orden de Trabajo y de la Proforma de Costos en el taller</p>	<p>A pesar no de existir una política interna que este por escrito y que indique expresamente sobre la calidad del servicio, sin embargo, la administración, el jefe del taller y la alta dirección consideran que para satisfacer los requerimientos del cliente se debe cumplir internamente con todo los pasos de cada proceso siempre buscado la mejora continua</p>	<p>El tiempo toma el desarrollo el registro del vehículo para que ingrese en el taller es excesivo, debido a que es desorganizado y no cumple con las actividades</p>	<p>Existe una brecha desfavorable del 73%, del índice real a lo establecido en el estándar, provocando que los clientes tanto aseguradoras como particulares se molesten con el tiempo ocupado y que los autos no correctamente atendidos.</p>
<p><b>C.R.M 5</b></p>	<p><b>H4</b> El 20% de actividades: distribución del trabajo asignado a los mecánicos y organización del espacio físico del taller que fueron correctamente ejecutadas para el mantenimiento o reparación del vehículo</p>	<p>La gerencia consideran importante que cada empleado conozca los procedimientos que son indispensables para ejecutar los trabajos de mantenimiento o de reparación, sin embargo, estas no están en ningún medio escrito, pero dado que el jefe del taller, los mismos mecánicos, los aplican de forma continua se fueron convirtiendo en procesos claramente definidos y cumplimiento permanente.</p>	<p>Los procedimientos no se encuentran claramente definidos, ni tampoco están en un medio escrito que los sustente.</p> <p>No se respeta el orden cronológico en el que llegan los autos para los trabajos.</p> <p>El jefe del taller asigna los vehículos a los mecánicos de forma desordenada.</p> <p>Los autos son ubicados en los espacios físicos que se encuentren disponibles, desorganizadamente.</p>	<p>Se determinó una brecha negativa del 80% entre el estándar establecido y el índice calculado, ocasionando que varias de las tareas sean omitidas incumpliendo con los procedimientos asignados; el orden para realizar los trabajos en los automóviles se basa en los el tiempo de entrega del mismo, los más cercanos en los se ejecutan; se asigna más trabajo del que puede realizar los mecánicos y los vehículos son ubicados desorganizadamente.</p>
	<p><b>H5</b> Del presupuesto consignado para la creación de las tres Bahías</p>	<p>La administración, la dirección y contabilidad son los encargados de</p>	<p>La gerencia y los directivos, han considerado que no es necesario la inversión en la construcción y</p>	<p>Se determinó una brecha negativa del 3% entre el estándar y el índice calculado,</p>

<b>C.R.M 5</b>	de trabajo se utilizó el 97%	preparar el presupuesto anual, donde se considera relevante los gastos o inversiones en propiedad, plata o equipo, y que el dinero destinado para cada partida sea únicamente uso en el mismo, por tal motivo es la razón de realiza un presupuesto al inicio de cada periodo.	equipamiento de las bahías de trabajo, porque el tiempo que tardarían y la falta del espacio físico para los demás trabajos que se tenga, por lo que ese dinero fue destinado para otra partida en la que se utilizó la totalidad del dinero asignado.	indicando que el presupuesto asignado fue utilizado en los siguientes pagos: Intereses del Préstamo por un valor de \$1.944,88, la cuenta alimentación por un valor de \$166,87 y telefonía móvil con un valor de \$1.255,36,; el total de estos gastos es de \$4.365,11 que fueron cubiertos como antes se indica.
<b>C.R.M 5</b>	<b>H6</b> El 13% de Hojas de Despacho del Automotor que fueron elaboradas y emitidas dentro de los tiempos acordados para la culminación de los trabajos de mantenimiento o reparación	No existe un política interna que se enfoque al cumplimiento de los tiempos establecidos para cada procedimiento, pero la gerencia en la reunión anual dio a conocer al personal del área que se determinaron tiempos límite para la realización los mismo	Los mecánicos no cumplen los tiempos establecidos de entre 30 a 60 minutos en actividades de mantenimiento, y de 1 a 4 días en caso de reparaciones, porque no disponen de un cronograma o alguna forma de organización de trabajo donde estén ordenados, detallados y con tiempo de inicio y finalización para cada auto que este a su cargo	Se obtuvo una brecha negativa del 87% entre el estándar y el índice calculado, lo que indica que los mecánicos no cumplen con ninguno de los tiempos establecido para los procedimientos de reparación y que para los de mantenimiento se cumple únicamente el 48% como se indica que la nota E del tablero de indicadores, afectando en la fecha de entrega del auto al cliente por lo que se retrasa.

<p><b>C.R.M 5</b></p>	<p><b>H7</b> El 7% de los mecánicos asistieron a algún tipo de capacitación en temas de su interés o afines a las funciones que desempeñan.</p>	<p>La gerencia y la dirección al no disponer de políticas internas acerca del desarrollo profesional y capacitaciones del personal, no tiene claro cómo se define este tema, pero cree importante que cada trabajador este tenga un nivel de conocimientos adecuado y entrenamiento técnico y actualizado .</p>	<p>La gerencia no se preocupa de desarrollar programas de capacitaciones que sean exclusivamente para el personal del área de mantenimiento y reparación, y tampoco ha financiado ningún tipo de curso, taller o seminario de los trabajadores en alguna entidad de capacitación.</p>	<p>Se obtuvo una brecha desfavorable del 93% entre el estándar y el índice calculado, por lo tanto los mecánicos no han actualizado sus conocimientos sobre nuevos métodos o como se utilizan las nuevas herramientas, maquinarias o que equipos de nueva tecnología, por lo que muchos de ellos las utilizan mal y no optimizan el tiempo de trabajo.</p>
<p><b>C.R.M 5</b></p>	<p><b>H8</b> El 47% del presupuesto consignado a las capacitaciones se utilizó para organizarlas o financiarlas</p>	<p>La administración, la dirección y contabilidad preparan el presupuesto anual, donde consideran importante prever gastos o inversiones en propiedad, plata o equipo que puedan realzar en el curso del año, y se determina que el dinero destinado para cada partida sea únicamente para el mismo, por tal motivo es la razón de realiza un presupuesto</p>	<p>Aunque el índice muestra que se ocupó el 47% del presupuesto asignado, este dinero no se utilizó en la cuenta designada, al contario se lo uso en el pago de otras partidas.</p>	<p>Existe una brecha negativa del 53% entre el estándar y el índice que se determinó, por lo que el gerente indico que dinero se utilizó en el pago de las siguientes gastos: mantenimiento del equipo de cómputo con un valor de \$537,50 y el pago de gasto oxígeno autos por \$321,22.</p>

<b>C.R.M 5</b>	<p><b>H9</b> El 73% de los clientes presentaron reclamos sobre el servicio y desempeño de los mecánicos</p>	<p>A pesar no de existir una política interna que este por escrito y que indique expresamente sobre la calidad del servicio, sin embargo, la administración, el jefe del taller y la alta dirección consideran que para satisfacer los requerimientos del cliente se debe cumplir internamente con todo los pasos de cada proceso siempre buscado la mejora continua.</p>	<p>A pesar de contar con los conocimientos técnicos y teóricos los mecánicos, no conocen nuevos métodos que permita optimizar el tiempo y mejorar el desarrollo de los procedimientos.</p> <p>La desorganización hace que las tareas no se cumplan en el nivel de excelencia que se requiere.</p>	<p>Se determinó que existe una brecha del 27% entre el estándar dado y el índice calculado, lo que se debe a que los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio que proporciona el taller, lo que representa una pérdida de clientes,.</p>
<b>I.D.F.</b>	<p><b>H13 Indicadores de Rentabilidad.</b></p> <p>0.10% utilidad operacional está disponible para cubrir los gastos financieros y rendir beneficios</p> <p>La utilidad neta generada durante el periodo económico es de 0,00 con relación a las ventas.</p> <p>El retorno que genera el negocio es de 0,04 ctvs. Frente a los recursos económicos y al activo total.</p> <p>El 0,03% es uso de su patrimonio neto para generar ingresos</p>	<p>El buen manejo de gastos e inversiones que sean aprobadas por la gerencia bajo previo análisis y que sean consideradas por el presupuesto anual, claro y que se cumpla con lo presupuestado, así como la optimización de procesos y el adecuado entrenamiento del personal contribuiría para que la empresa mejore su desenvolvimiento en el mercado.</p> <p>Para que la empresa recupere parte de su rentabilidad se podría disminuir los gastos a valores que sean realmente requeridos y evitar los que sean considerado como innecesarios o que se pude posponer.</p>	<p>Los desmedidos valores en pagos en algunos casos</p> <p>La falta de justificantes de estos pagos (documentación)</p> <p>El desconocimiento de la gerencia de estos desembolsos,</p> <p>La atribución del gerente para retirar de la cuenta bancaria dinero para fines personales</p> <p>La falta de una evaluación del procesos misional de la empresa</p>	<p>Han afectado directamente y sobre la Rentabilidad de la empresa, es decir, su capacidad para generar ingresos frente a diversos factores, ocasionado se reduzca la posibilidad de mejorar el rendimiento operativo de la empresa, además se ha visto reducida la capacidad de Liquidez del Taller por lo que no podría pagar su obligaciones a corto plazo, y finalmente afecta a la competitividad de la empresa.</p>

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 06/10//2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

**AUDIGUES** AUDITORÍAS DE GESTIÓN

**TALLERES INTERANDINOS S.A.**

**HOJA DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

**Observaciones:**

- a) **A1** El 61% de las actividades de Elaboración de la Orden de Trabajo y de la Proforma de Costos, que se han desempeñado y cumplido correctamente, en lo que respecta a lo indicado por la gerencia y la dirección consideran que la organización y el cumplimiento de cada una de las actividades que se ejecutan como parte del proceso debe ser cumplidas completas y permanentemente, a pesar que no existe ninguna política interna por escrito que indique esto, pero en la realidad las actividades como: la inspección física general del vehículo, asignación de turnos para los mismos, la evaluación preliminar, llenar la planilla de registro del vehículo y tomar las fotos del estado en que llega el mismo, no se ejecutan en más de la mitad de los clientes que llegan al taller, lo que ha ocasionado una brecha desfavorable del 39% entre el estándar y el resultado real del índice, generando que los automóviles que llegan al taller no tenga un turno que los ordene, tampoco que se tenga un constatación física real de del estado en que llego el vehículo y que sirva de sustento ante el cliente, y de forma general afecta en el desempeño y organización del área.
- b) **A2** Se utilizó el 15% del presupuesto asignado para la adquisición de un equipo informático de uso exclusivo para del área, Por lo que la administración, la dirección y contabilidad preparan el presupuesto anual, donde se considera importante prever gastos o inversiones en propiedad, plata o equipo, y que el dinero destinado para cada partida sea utilizado únicamente para el mismo fin determinado, sin embargo, el dinero que se asignó para la compra del equipo de cómputo mediante la elaboración del

presupuesto, se ocupó para pagar el arriendo del departamento para los empleados por un valor de \$130,00 y la diferencia tampoco se usó en la compra del equipo, al contrario en el pago de otros gastos, lo que originó una brecha desfavorable del 85% entre el estándar establecido del 100% y el índice real, debido a que el equipo no fue adquirido, ocasionado que el jefe del taller deba esperar que las otras computadoras del personal este libre y poder elaborar y emitir la documentación necesaria.

- c) **A3** El 27% de los Clientes que llegaron al taller están satisfechos con el tiempo, desempeño u organización de las actividades de Elaboración de la Orden de Trabajo y de la Proforma de Costos en el taller, a pesar no de existir una política interna que este por escrito y que indique expresamente sobre la calidad del servicio, sin embargo, la administración, el jefe del taller y la alta dirección consideran que para satisfacer los requerimientos del cliente se debe cumplir internamente con todo los pasos de cada proceso siempre buscado la mejora continua, pero el tiempo toma el desarrollo el registro del vehículo para que ingrese en el taller es excesivo, debido a que es desorganizado y no cumple con las actividades, ocasionado una brecha desfavorable del 73%, del índice real a lo establecido en el estándar, provocando que los clientes tanto aseguradoras como particulares se molesten con el tiempo ocupado y que los autos no correctamente atendidos.

**RECOMENDACIÓN:** Al Sr. Gerente General Eduardo Montenegro y al Jefe del Taller el Sr. Bolívar Montenegro,

- ✓ **§3** Establecer de forma concreta las funciones de cada cargo dentro del proceso, asignado funciones y responsabilidades específicas a cada persona por lo se recomienda implementar un a Tablero de Funciones el cual especifique a detalle las actividades y el nombre del responsable,
- ✓ **§4** además la creación de una Planilla de Cumplimiento en donde con un visto se pueda ir marcado cada una de las actividades cumplidas en su

parte inicial deberá indicar el nombre del encargado del proceso, la Fecha y hora de inicio y de finalización y que en su parte final contenga la firma responsable, al final de mes el Jefe de Taller se encargará de evaluar el grado de cumplimiento de las actividades emitiendo un reporte escrito.

- ✓ **§5** Durante la ejecución del registro del vehículo gran parte de la documentación es hecha a mano por lo que se planeó la adquisición de un equipo de cómputo pero no se la realizó, la disposición inmediata del computador contribuir a mantener un registro cronológico y ordenado de las Planillas de Registro del Vehículo debido a que estas serán guardadas en el mismo lo que evitara la pérdida de esta documentación y que se tenga que esperar que los computadores estén libres para poder ocuparlos, por lo que se sugiere la compra del equipo, lo que no representaría un gasto sino una inversión que mejore la funcionalidad del proceso, disminuyendo el tiempo de espera del cliente y la calidad del servicio.

#### Observaciones:

- ✓ **A4** El 20% de actividades: distribución del trabajo asignado a los mecánicos y organización del espacio físico del taller que fueron correctamente ejecutadas para el mantenimiento o reparación del vehículo, la gerencia considera importante que cada empleado conozca los procedimientos que son indispensables para ejecutar los trabajos de mantenimiento o de reparación, sin embargo, estas no están en ningún medio escrito, pero dado que el jefe del taller y los mismos mecánicos los aplican de forma continua se fueron convirtiendo en procesos claramente definidos y de cumplimiento permanente, sin embargo, los procedimientos no se encuentran claramente definidos, ni tampoco están en un medio escrito que los sustente, no se respeta el orden cronológico en el que llegan los autos para los trabajos, el jefe del taller asigna los vehículos a los mecánicos de forma desordenada, los autos son ubicados en los espacios físicos que se encuentren disponibles,

desorganizadamente, lo que ha originado que se determine una brecha negativa del 80% entre el estándar establecido y el índice calculado, ocasionando que varias de las tareas sean omitidas incumpliendo con los procedimientos asignados; el orden para realizar los trabajos en los automóviles se basa en los el tiempo de entrega del mismo, los más cercanos en los se ejecutan; se asigna más trabajo del que puede realizar los mecánicos y los vehículos son ubicados que ocupan más espacio del requerido.

- ✓ **A5** Del presupuesto consignado para la creación de las tres Bahías de trabajo se utilizó el 97%, en cuanto a la administración, la dirección y contabilidad son los encargados de preparar el presupuesto anual, donde se considera relevante los gastos o inversiones en propiedad, plata o equipo, y que el dinero destinado para cada partida sea únicamente uso en el mismo, por tal motivo es la razón de realiza un presupuesto al inicio de cada periodo, pero la gerencia y los directivos consideraron que no es necesario la inversión en la construcción y equipamiento de las bahías de trabajo, porque el tiempo que tardarían y la falta del espacio físico para los demás trabajos que se tenga, por lo que ese dinero fue destinado para otra partida en la que se utilizó la totalidad del dinero asignado, por lo que en la evaluación del proceso se determinó una brecha negativa del 3% entre el estándar y el índice calculado, indicando que el presupuesto asignado fue utilizado en los siguientes pagos: Intereses del Préstamo por un valor de \$1.944,88, la cuenta alimentación por un valor de \$166,87 y telefonía móvil con un valor de \$1.255,36, todo esto reflejado en el Estado de Pérdidas y Ganancias del respetivo año; el total de estos gastos es de \$4.365,11 que fueron cubiertos como antes se indica.
  
- ✓ **A6** El 13% de Hojas de Despacho del Automotor que fueron elaboradas y emitidas dentro de los tiempos acordados para la culminación de los trabajos de mantenimiento o reparación, dentro de la institución no existe un política interna que se enfoque al cumplimiento de los tiempos establecidos para cada procedimiento, pero la gerencia en la reunión anual dio a conocer al personal del área que se determinaron tiempos

límite para la realización los mismo, sin embargo, los mecánicos no cumplen los tiempos establecidos de entre 30 a 60 minutos en actividades de mantenimiento, y de 1 a 4 días en caso de reparaciones, porque no disponen de un cronograma o alguna forma de organización de trabajo donde estén ordenados, detallados y con tiempo de inicio y finalización para cada auto que este a su cargo, provocando una brecha negativa del 87% entre el estándar y el índice calculado, lo que indica que los mecánicos no cumplen con ninguno de los tiempos establecido para los procedimientos de reparación y que para los de mantenimiento se cumple únicamente el 48% como se indica que la nota E del tablero de indicadores, afectando en la fecha de entrega del auto al cliente por lo que se retrasa.

**RECOMENDACIÓN:** Al Jefe del Taller el Sr. Bolívar Montenegro

- ✓ **§6**, el desarrollo de los procedimientos de mantenimiento y reparación deberán se detallados de forma escrita en un manual, folleto o cualquier medio físico, el cual sirva como soporte en caso de inconvenientes.
- ✓ **§7** Se sugiere elaborar un Cronograma de Actividades, de forma general en el cual se detalle el modelo del vehículo con su número de placa y turno correspondiente al orden cronológico de llegada asignado en la fase previa, la fecha de la misma, nombre de el /los mecánicos a cargo y la fecha que se programó entregar el automóvil, este cronograma estará anotado en una pizarra ubicada de igual forma en lugar de acceso a todo el personal,
- ✓ **§8** Además se realizará un Cronograma Personal para cada mecánico y para el Jefe del Taller, que contendrá los modelos vehículos asignados con su número de placa, la fecha de inicio del trabajo y de finalización del mismo, una o varias columnas donde se anotaran las fechas de los reportes que emita el Jefe del Taller, y las observaciones donde se escribirá con fecha las dificultades dadas durante el trabajo y la justificación del retraso, estos cronogramas ayudaran a la mejor distribución del trabajo que realiza el Jefe del Taller a sus mecánicos,

además se deberá establecer un número de automóviles límite para cada mecánico en base al tiempo y la cantidad de procedimientos que deben ejecutarse en cada vehículo.

- ✓ **§9** A pesar de que la Dirección consideran que la Adecuación de unas Bahías de Trabajo significará una inversión considerable en términos monetarios y de tiempo, estas contribuirán al orden del espacio físico del taller, al no ser un opción viable para la entidad se sugiere la creación de varios Bancos de Trabajo, estos serán espacios físicos proporcionales al tamaño promedio de los vehículos y estarán ubicados en toda la zona del taller, cada banco podría contener maquinas, herramientas especiales y todo los implementos que sean necesarios para ejecutar el trabajo, además estos dispondrán de un armario para almacenar herramientas especiales y demás suministros, y se le asignara un tipo de identificación puede ser un número o letras.
- ✓ **§10** Realizar un Constatación Física anual del estado de los activos fijos, detallando desperfectos en caso de existir, además servirá para resolver estos problemas y dar mantenimiento a los mismos

#### Observaciones:

- ✓ **A7** El 7% de los mecánicos asistieron a algún tipo de capacitación en temas de su interés o afines a las funciones que desempeñan; la gerencia y la dirección al no disponer de políticas internas acerca del desarrollo profesional y capacitaciones del personal, no tiene claro cómo se define este tema, pero cree importante que cada trabajador este tenga un nivel de conocimientos adecuado y entrenamiento técnico apropiado y actualizado; sin embargo, la gerencia no se preocupa de desarrollar programas de capacitaciones que sean exclusivamente para el personal del área de mantenimiento y reparación, y tampoco ha financiado ningún tipo de curso, taller o seminario de los trabajadores en alguna entidad de capacitación lo que dio como resultado una brecha desfavorable del 93% entre el estándar y el índice calculado, por lo tanto los mecánicos no han

actualizado sus conocimientos sobre nuevos métodos o como se utilizan las nuevas herramientas, maquinarias o que

Equipos de nueva tecnología, por lo que muchos de ellos las utilizan mal y no optimizan el tiempo de trabajo.

- ✓ **A8** El 47% del presupuesto consignado a las capacitaciones se utilizó para organizarlas o financiarlas; en cuanto a la administración, la dirección y contabilidad se encargan de preparar el presupuesto anual, donde consideran importante prever gastos o inversiones en propiedad, plata o equipo que puedan realizar en el curso del año, y se determina que el dinero destinado para cada partida sea únicamente para el mismo, por tal motivo es la razón de realiza un presupuesto; aunque el índice muestra que se ocupó el 47% del presupuesto asignado, este dinero no se utilizó en la cuenta designada, al contrario se lo uso en el pago de otras partidas, originando una brecha negativa del 53% entre el estándar y el índice que se determinó, por lo que el gerente indico que dinero se utilizó en el pago de las siguientes gastos: mantenimiento del equipo de cómputo con un valor de \$537,50 y el pago de gasto oxígeno autos por \$321,22, valores que son reflejados en el Estado de Resultados.
  
- ✓ **A9** El 73% de los clientes presentaron reclamos sobre el servicio y desempeño de los mecánicos; a pesar no de existir una política interna que este por escrito y que indique expresamente sobre la calidad del servicio, sin embargo, la administración, el jefe del taller y la alta dirección consideran que para satisfacer los requerimientos del cliente se debe cumplir internamente con todo los pasos definidos para cada proceso; a pesar de contar con los conocimientos técnicos y teóricos los mecánicos, no conocen nuevos métodos que permita optimizar el tiempo y mejorar el desarrollo de los procedimientos, lo que ha provocado que la desorganización hace que las tareas no se cumplan en el nivel de Excelencia que se requiere y sobre todo una brecha del 27% entre el estándar dado y el índice calculado, lo que ha generado que los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio que proporciona el taller, representando una pérdida de clientes, porque en el caso de los

particular no vuelven y las aseguradoras no envían los autos al taller, afectando directamente en las ganancias de la entidad.

**RECOMENDACIONES** Al Gerente General Sr. Eduardo Montenegro

- ✓ **§11** Determinar una política interna que establezca la creación de un Programa de Capacitación para el personal de la entidad, y sobre todo para el área de Mantenimiento y Reparación, el cual permita desarrollar, actualizar y mejorar los conocimientos del personal, el programa podría cumplir con dos o tres capacitaciones al año y deberá ser dividido por secciones, para el área administrativa y para el área operativa, debido a que son temáticas diferentes para cada área.
- ✓ **§12** se deberá implementar una partida de Gasto Capacitaciones Personal, que sirva para solventar cursos, seminarios, talleres, asesorías y otros, en el caso de que no se desarrolle el programa esta cuenta tendrá la finalidad de financiar las capacitación que el personal solicite con anterioridad y con los documentos pertinentes que sustente la asistencia del trabajador a la capacitación.
- ✓ **§13** De forma global el personal requiere una capacitación en Temáticas sobre Atención al Cliente.
- ✓ **§14** La entidad como parte de mejorar su desempeño profesional, se sugiere crear un Programa de Incentivos, que tenga la finalidad de motivar a los trabajadores a inscribirse y asistir a capacitaciones en temas de su interés, la determinación del tipo de incentivos que serán entregados quedara a discreción de la dirección de la entidad.

**Observaciones: Proceso de Adquisición de Suministros para el Taller.**

**RECOMENDACIÓN:** Al Jefe del Taller, Sr. Bolívar Montenegro,

- ✓ **§15** Se sugiere continuar con el procedimiento de pedido de los suministros, estableciendo a detalle los requerimientos que deben cumplir los materiales solicitados.

- ✓ **§16** Mantener en orden los productos mantenidos en las perchas, lo que facilite encontrar los objetos por lo mecánicos, y que se conozca que se dispone.
- ✓ **§17** Cumplir con lo indicado por la administración, para lo que se recomienda Abastecer el Inventario de Suministros en las fechas previstas, sin embargo, se debe realizar una Constatación Física que permita establecer un nuevo monto del inventario, tanto en términos de cantidad y monetarios.

**Observaciones: Análisis por Indicadores de Desempeño Financiero**

- a) **A13** Los resultados de la aplicación de los Índices de Rentabilidad indican que: en la Rentabilidad Operativa 0.10% utilidad operacional está disponible para cubrir los gastos financieros y rendir beneficios, la Rentabilidad Neta la utilidad neta generada durante un periodo económica es de 0,00 con relación a los ingresos por ventas, para la Rentabilidad Económica el retorno que genera el negocio es de 0,04 ctvs. Frente a los recursos económicos que demanda y frente al activo total, en la Rentabilidad Financiera se obtuvo el 0,03% es uso de su patrimonio neto para generar ingresos midiendo que tan bueno es la marcha negocio; en este campo la administración tiene principios claramente definidos que van desde el buen manejo de gastos e inversiones que sean aprobadas por la gerencia bajo previo análisis y que sean consideradas por el presupuesto anual, claro y que se cumpla con lo presupuestado, así como la optimización de procesos y el adecuado entrenamiento del personal contribuiría para que la empresa mejore su desenvolvimiento en el mercado, sin embargo, en la práctica se ha determinado falencias como: el inadecuado control, los desmedidos valores en pagos en algunos casos, la falta de justificantes de estos pagos (documentación), el desconocimiento de la gerencia de estos desembolsos, la atribución del gerente para retirar de la cuenta bancaria dinero para fines personales, la falta de una evaluación que determine los puntos debilidad del procesos misional de la empresa, todas estas causas han afectado directamente y principalmente sobre la Rentabilidad de la empresa, es decir, su capacidad para generar ingresos frente a diversos factores, ocasionado se reduzca la posibilidad de mejorar el rendimiento operativo de la empresa,

además se ha visto reducida la capacidad de Liquidez del Taller por lo que no podría pagar su obligaciones a corto plazo, y finalmente afecta a la competitividad de la empresa.

**RECOMENDACIÓN:** Al Gerente General Sr. Eduardo Montenegro

**Rentabilidad**

- ✓ **§18** Necesario determinar un control más específico, riguroso y permanente el momento de ser aprobadas por la gerencia bajo previo análisis y que sean consideradas por el presupuesto anual, claro y que se cumpla con lo presupuestado realizar o pagar los gastos ejecutados, y contar con el documento de respaldo archivo e ingresado en el sistema.
- ✓ **§19** Para que la empresa recupere parte de su rentabilidad se podría disminuir los gastos a valores que sean realmente requeridos y evitar los que sean considerado como innecesarios o que se puede posponer.

**Políticas Internas**

- ✓ **§20** Al Sr. Gerente General Eduardo Montenegro, se recomienda realizar un escrito de las políticas así: políticas de cumplimiento de las partidas designadas en el presupuesto anual, el control de calidad en los servicios y la atención al cliente, definición clara y concreta de los procedimientos, control del inventario de suministros al taller, delimitar las funciones y responsabilidades del personal en cada cargo asignado, el cumplimiento del tiempo de ejecución de los trabajos y una sanción en caso de incumplirlos y demás descriptas en el estudio preliminar, con el objetivo de que sea el marco que regulen el desarrollo de las actividades y el comportamiento del personal dentro de la entidad.
- ✓ Actualizar el Organigrama Funcional de Institución, detallando las funciones y responsabilidades del personal.

<b>ELABORADO POR:</b> G.S.A.B	<b>FECHA:</b> 17/10/2014
<b>REVISADO POR:</b> V.A.L.G	<b>FECHA:</b> 16/12/2014

# **ETAPA III: COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

*FASE IV: Comunicación de Resultados* **D**

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN **D2**



*...diferente”*



## **INFORME DE LA** **AUDITORÍA DE** **GESTIÓN**

### **A LOS ACCIONISTAS DETALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS**

Se ha practicado una Auditoría de Gestión a la compañía TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS, al área de Mantenimiento y Reparación por el año 2013.

La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la sociedad relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan y las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio. Nuestra obligación es la de expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión y resultados de la sociedad, así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

Realizamos el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría aplicables a la Auditoría de Gestión y con la metodología establecida por la Superintendencia de Compañías. Las normas de auditoría requieren que el trabajo se planifique y se lleve a cabo de tal manera que se obtenga una seguridad razonable si la sociedad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; el grado en que la administración ha cumplido los objetivos, metas y programas de manera eficiente, efectiva, económica y de calidad; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación del plan de gestión y resultados.

La Superintendencia de Compañías estableció una metodología de verificación y evaluación integral con el fin de estandarizar las actividades claves sobre las cuales se deberán informar a la Superintendencia y ésta a su vez verificar, validar e informar sobre el estado de cumplimiento de la gestión de las empresas. Para el desarrollo de esta metodología se debe contemplar el contexto integral y sistemático de:

La estructura organizacional;

Los planes de gestión y resultados; y

La viabilidad financiera.

Con base en los procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida, la compañía TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS, mantiene un plan de gestión y resultados deficiente construido sobre una base realista y que ha alcanzado en un 35% los principales objetivos y metas incluidos en las políticas de gestión establecidas por la costumbre de la empresa. En las páginas siguientes se presenta un resumen con la descripción del plan de gestión, de los resultados obtenidos y con los indicadores esenciales que evalúan el desempeño de la administración en relación con los objetivos generales, metas y actividades de la sociedad.

Ambato, 21 de octubre de 2014

Adriana Guevara

180420802-1

**GERENTE DE AUDIGUES**

## **ETAPA III: SEGUIMIENTO**

*FASE V: Seguimiento*

**E**

MATRIZ DE SEGUIMIENTO

DETALLE DE RECOMENDACIONES

**"AUDIGUES" AUDITORÍAS DE GESTIÓN**

TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS

**MATRIZ DE SEGUIMIENTO**

**RECOMENDACIONES PRESENTADAS A LA GERENCIA**

Nº	Recomendación	Fecha de Emisión	Fecha de Evaluación	Porcent. de Cumplimiento	Responsable	Observaciones
1	Realizar un escrito de las políticas internas que fueron determinándose durante la Auditoría	20/10/2014				
2	Actualizar el Organigrama Funcional de Institución, detallando las funciones y responsabilidades del personal.	20/10/2014				
3	Implementar un a Tablero de Funciones el cual especifique a detalle las actividades y el nombre del responsable	20/10/2014				
4	Planilla de Cumplimiento en donde con un visto se pueda ir marcado cada una de las actividades cumplidas	20/10/2014				
5	Adquisición de un equipo de cómputo para mantener un registro cronológico y ordenado	20/10/2014				
6	Detallar los procedimientos de mantenimiento y reparación deberán de forma escrita en un manual, folleto o guía	20/10/2014				
7	Elaborar un Cronograma de Actividades, de forma general	20/10/2014				
8	Realizar un Cronograma Personal para cada mecánico	20/10/2014				
9	Crear 5 Bancos de Trabajo	20/10/2014				
10	Realizar un Constatación Física anual del estado de los activos fijos, detallando desperfectos en caso de existir.	20/10/2014				
11	Crear un Programa de Capacitación para el personal de la entidad, y sobre todo para el área de Mantenimiento y Reparación,	20/10/2014				

12	Implementar una partida de Gasto Capacitaciones Personal, que sirva para solventar cursos, seminarios, talleres, asesorías y otros,	20/10/2014				
14	Crear un Programa de Incentivos, que tenga la finalidad de motivar a los trabajadores a inscribirse y asistir a capacitaciones en temas de su interés	20/10/2014				
15	Continuar con el procedimiento de pedido de los suministros, estableciendo a detalle los requerimientos que deben cumplir los materiales solicitados.	20/10/2014				
16	Mantener en orden los productos mantenidos en las perchas, lo que facilite encontrar los objetos por lo mecánicos, y que se conozca que se dispone.	20/10/2014				
18	Determinar un control más específico, riguroso y permanente el momento de ser aprobadas los GASTOS por la gerencia bajo previo análisis y que sean consideradas por el presupuesto anual, claro	20/10/2014				
19	Disminuir los gastos a valores que sean realmente requeridos y evitar los que sean considerado como innecesarios o que se puede posponer.	20/10/2014				
20	Cumplir con lo presupuestado realizar o pagar los gastos ejecutados, y contar con el documento de respaldo archivo e ingresado en el sistema.	20/10/2014				

## DIAGRAMA DE FLUJO

### REINGENIERIA DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION

**Componente:** Área de Mantenimiento y Reparación

A continuación se presenta la reingeniería del proceso de mantenimiento y reparación mediante la corrección de varios procesos en el flujograma que se presenta.

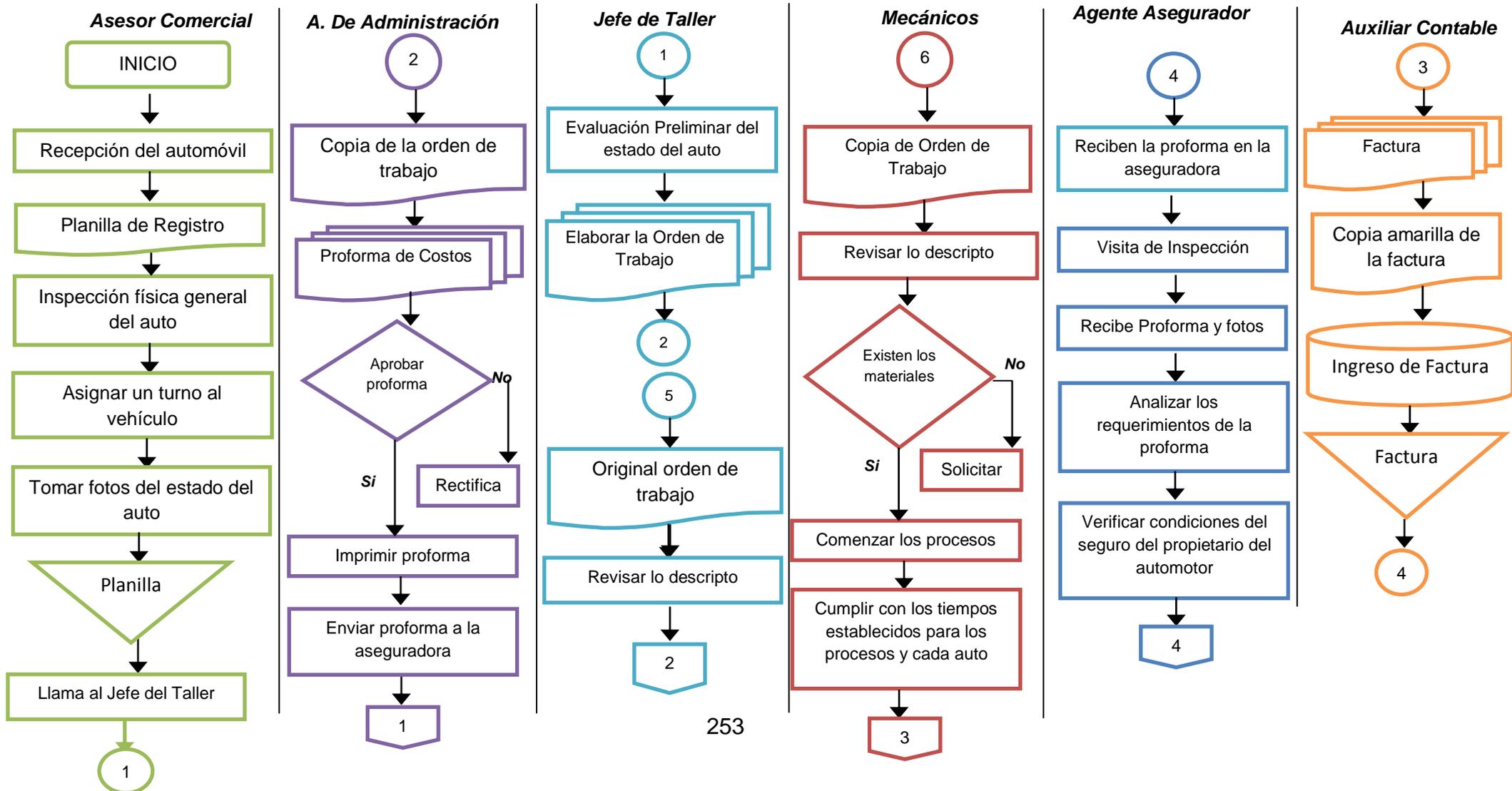
FLUJOGRAMA ACTUAL	FLUJOGRMA PROPUESTO
El tiempo en el registro de vehículo es excesivo	Disminución en el tiempo del registro del vehículo, se asignó al asesor comercial como el único encargado de la etapa inicial.
El jefe de taller realiza la orden de trabajo y espera la aprobación de la administración	El jefe del taller se encarga directamente de emitir la orden trabajo
Elaborar proforma por la asistente de administración, y es enviado al jefe del taller para se apruebe	Elaborar la proforma de costos en base a la orden de trabajo, se emite y se envía directamente a la aseguradora.
La facturación es elaborada por la asistente de administración y posteriormente aprobada por contabilidad	Con la proforma de costos se elabora la factura directamente por el auxiliar contable, se registra en el sistema.
El jefe del taller asigna mecánicos conforme a lo disponible	Con los cronogramas se tiene un parámetro de orden y disponibilidad de los mecánicos para los autos.
La ubicación del auto es de acuerdo a un espacio libre	Con la organización de los bancos de trabajo y la delimitación del espacio se dispone de orden para auto es proceso de trabajo y autos en espera.
La revisión final de auto se realiza dos veces el jefe del taller y después con el agente de la aseguradora y los mecánicos	La revisión se la realiza una previa mediante los avances del trabajo y la final conjuntamente con los mecánicos y el agente.

**AUDIGUES** AUDITORIAS DE GESTIÓN  
TALLERES INTERANDINOS S.A.

**DIAGRAMA DE FLUJO**

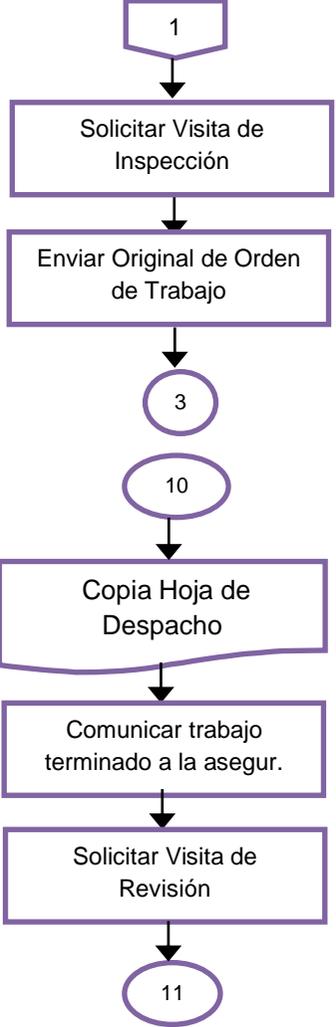
**REINGENIERIA DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION**

Componente: Área de Mantenimiento y Reparación

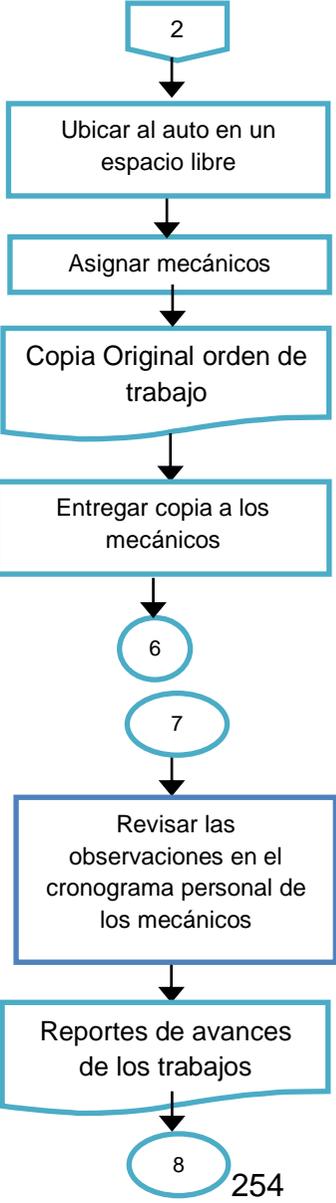


**Asesor Comercial**

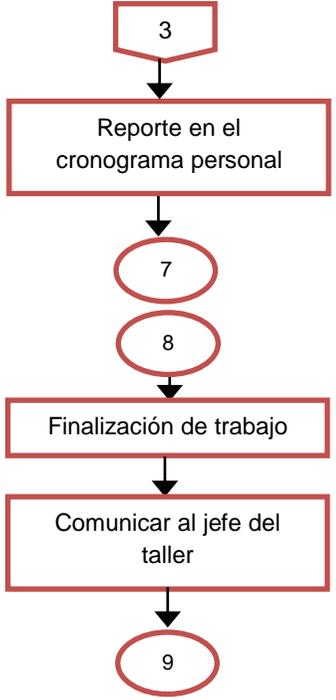
**A. De Administración**



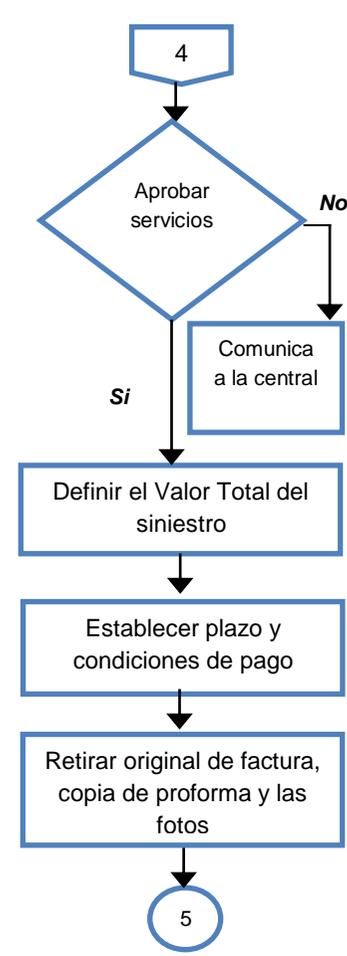
**Jefe de Taller**



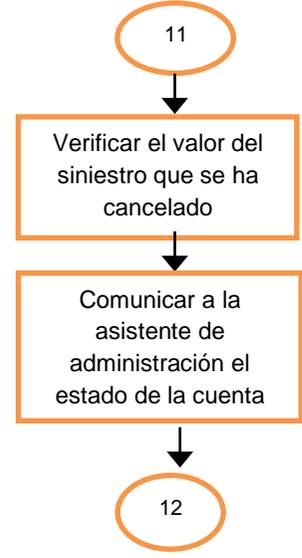
**Mecánicos**



**Agente Asegurador**

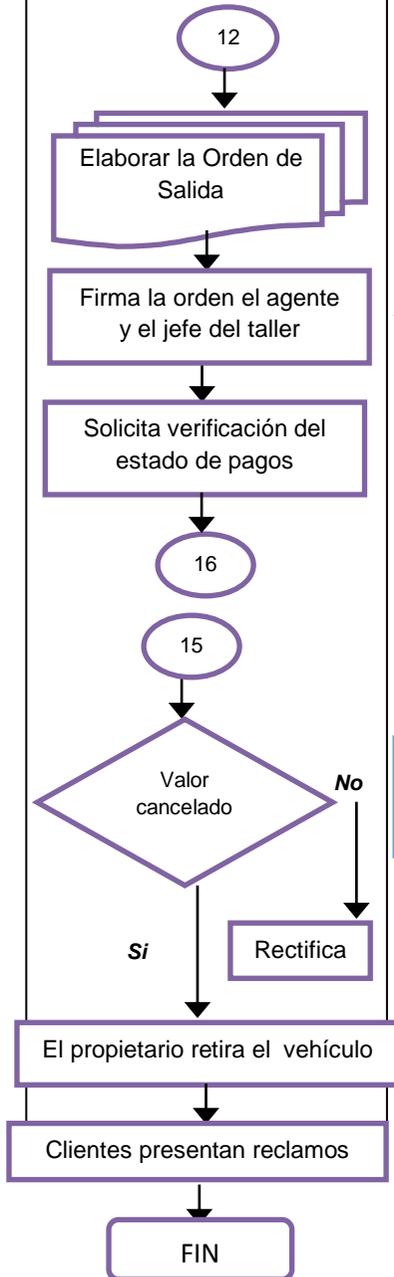


**Auxiliar Contable**

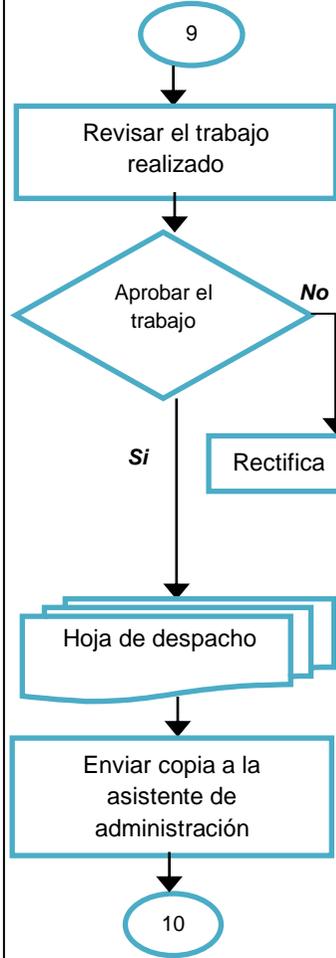


**Asesor Comercial**

**A. De Administración**

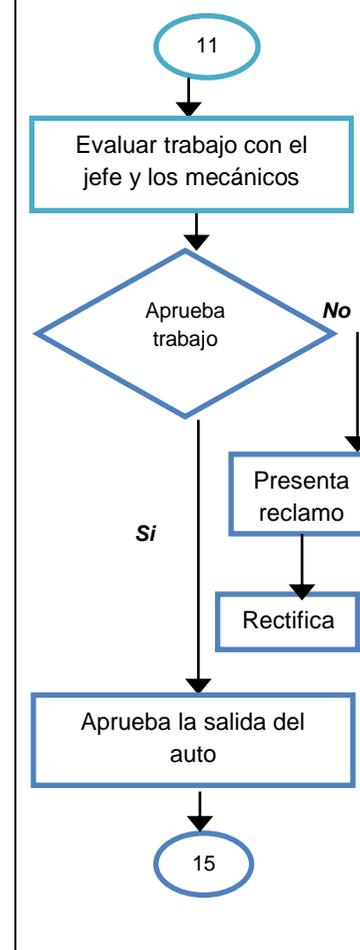


**Jefe de Taller**



**Mecánicos**

**Agente Asegurador**



**Auxiliar Contable**

**MODELO DE DOCUMENTOS PROPUESTOS EN LAS  
RECOMENDACIONES**

**PLANILLA DE CUMPLIMIENTO  
ETAPA DE INGRESO DEL AUTOMOTOR:**

<b>TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS</b>				
<b>CHECK - LIST DE LAS ACTIVIDADES DE REGISTRO</b>				
<b>FECHA:</b>				
<b>RESPONSABLE:</b>				
<b>NUMERO DE PLACA:</b>				
Nº	ACTIVIDADES	EJECUTADO	NO EJECUTADO	OBSERVACION
1	Llenar planilla de registro			
2	Inspección general del auto			
3	Evaluación preliminar del estado del auto			
4	Identificación de reparaciones			
5	Asignación de turno al vehículo			
6	Tomar fotos al vehículo			
7	Elaborar orden de trabajo			
<b>FIRMA DEL RESPONSABLE:</b>				

**PLANILLA DE CUMPLIMIENTO DE PROCESOS  
ETAPA DE MANTENIMIENTO O REPARACION DEL AUTO:**

<b>TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS</b>				
<b>PLANILLA DE CUMPLIMIENTO DE PROCESOS</b>				
<b>FECHA:</b>		<b>RESPONSABLE:</b>		<b>Nº DE PLACAS:</b>
Nº	ACTIVIDADES	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>FIRMA DEL RESPONSABLE:</b>				

**TABLERO DE FUNCIONES:**

TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS			
TABLERO DE FUNCIONES			
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FIRMA

*NOTA: el tablero de funciones tiene la finalidad establecer responsabilidades entre el personal del área de mantenimiento y reparación, la asignación de las funciones deberá ser rotativo entre los mecánicos*

**CRONOGRAMAS DE TRABAJO:**

CRONOGRAMA DE TRABAJO GENERAL							
Nº ASIGNADO	Nº DE PLACAS	FECHA DE INGRESO	MODELO DEL AUTO	MECANICOS ASIGNADOS	TIEMPO ESTIMADO	FECHA DE FINALIZACION	NOTAS

CRONOGRAMA DE TRABAJO						
NOMBRE DEL TRABAJADOR:						
Nº ASIGANDO AL AUTO	Nº DE PLACAS	MODELO DEL AUTO	FECHA DE INGRESO	PLAZO DEL YRABAJO	FECHA DE ENTREGA	OBSERVACIONES

**PROFORMA DEL COSTO DE LOS BANCOS DE TRABAJO**



<i>Artículo: SOPORTE DE HERRAMIENTAS</i>				
<b>Concepto</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Materiales</b>				
Tubo estructural cuadrado de 1 1/2 pulgadas	metros	3.60	\$ 2,50	\$ 9,00
plancha de tol	unidad	½	\$ 41,00	\$ 41,00
pintura con anticorrosivo	galón	1	\$ 15,00	\$ 15,00
electrodos	libra	½	\$ 2,50	\$ 2,50
tiñer	litro	½	\$ 2,50	\$ 2,50
	<b>TOTAL MATERIALES</b>		<b>\$ 63,50</b>	<b>\$ 70,00</b>
<b>Mano de Obra</b>				
trabajador	horas	24	\$ 3,70	\$ 88,80
	<b>TOTAL DE MANO DE OBRA</b>		<b>\$ 3,70</b>	<b>\$ 88,80</b>
<b>Costos Adicionales</b>				
Transporte			\$ 15,00	\$ 15,00
	<b>TOTAL COSTOS ADICIONALES</b>		<b>\$ 15,00</b>	<b>\$ 15,00</b>
<b>TOTAL MATERIALES</b>				<b>\$ 70,00</b>
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>				<b>\$ 88,80</b>
<b>TOTAL COSTOS ADICIONALES</b>				<b>\$ 15,00</b>
<b><u>TOTAL COSTO DE SOPORTE DE HERRAMIENTAS POR UNIDAD</u></b>				<b><u>\$ 173,80</u></b>

Artículo: MESA DE TRABAJO				
Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Materiales</b>				
Tubo estructural cuadrado de 1 1/2 pulgadas	metros	11	\$ 2,50	\$ 27,50
plancha de tol de 2mm de grosor	unidad	1,00	\$ 82,00	\$ 82,00
pintura con anticorrosivo	galón	2	\$ 15,00	\$ 30,00
electrodos	libra	½	\$ 2,50	\$ 2,50
tiñer	litro	1	\$ 4,25	\$ 4,25
<b>TOTAL MATERIALES</b>			<b>\$ 106,25</b>	<b>\$ 146,25</b>
<b>Mano de Obra</b>				
trabajador	horas	36	\$ 3,70	\$ 133,20
<b>TOTAL DE MANO DE OBRA</b>			<b>\$ 3,70</b>	<b>\$ 133,20</b>
<b>Costos Adicionales</b>				
Transporte			\$ 15,00	\$ 15,00
<b>TOTAL COSTOS ADICIONALES</b>			<b>\$ 15,00</b>	<b>\$ 15,00</b>
<b>TOTAL MATERIALES</b>				<b>\$ 146,25</b>
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>				<b>\$ 133,20</b>
<b>TOTAL COSTOS ADICIONALES</b>				<b>\$ 15,00</b>
<b><u>TOTAL COSTO DE MESA DE TRABAJO POR UNIDAD</u></b>				<b><u>\$ 294,45</u></b>

**COSTOS FINALES:**

CONCEPTO	COSTO
Costo total Soporte de Herramientas	\$ 173,80
Costo total Mesa de Trabajo	\$ 293,45
<b>COSTO DEL BANCO DE TRABAJO (unidad)</b>	<b>\$ 467,25</b>
<b><i>COSTO DE BANCO DE TRABAJO TOTAL (5 unidades)</i></b>	<b>\$ 2.336,25</b>

## PLANILLA DE CONTROL DE CALIDAD EN LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS, para el Jefe del Taller:

Número de incidentes señalados por el cliente       Número de incidentes resueltos

**CALIDAD EN LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS:**

Check-list de revisión correctamente utilizado: SI  NO

Servicios de Control

Kilometraje de vehículo       Tipo de vehículo

**Desgaste de las llantas %**




**Presión de las llantas**

Presión delantera: Der: \_\_\_\_\_ lzq: \_\_\_\_\_ Psi.

Presión trasera: Der:  lzq:  Psi.

Llanta de repuesto: \_\_\_\_\_ Psi.

**Prueba de ruta ( Si es necesario)**

	Bueno	Malo
Cambio de marchas hacia adelante y hacia atrás con el vehículo detenido	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de marchas vehículo en movimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendimiento y poder de aceleración	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura de motor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionamiento en caliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionamiento a velocidad estabilizada	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Estabilidad en línea recta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Estabilidad en desaceleración	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Estabilidad en retroceso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Estabilidad al frenar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Recorrido y comportamiento pedal freno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Recorrido y funcionamiento freno de parqueo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Especificación de ruidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Conformidad factura / trabajo**

	Bueno	Malo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Servicios de Control (Buena/Mala):**

- Facilidad de poner el motor en marcha:  Buena  Mala
- Instrumentos**
  - Indicadores de a bordo:  Buena  Mala
  - Reloj de a bordo (a la hora):  Buena  Mala
  - Ordenador de a bordo inicializado y colocar código radio:  Buena  Mala
  - Ventilación, calefacción, aire acondicionado:  Buena  Mala
  - Alarma Sonora y Pito:  Buena  Mala
  - Estado de los limpiaparabrisas (Eficacia):  Buena  Mala
  - Espejos Retrovisores:  Buena  Mala
- Alumbrado**
  - Luz Alta y Baja Posición:  Buena  Mala
  - Direccionales, repetidores y estacionamiento:  Buena  Mala
  - Stops:  Buena  Mala
  - Reversa-Placa:  Buena  Mala
  - Antiniebla:  Buena  Mala
- Guantera, Luz de techo, Baúl:  Buena  Mala
- Puertas**
  - Control de las puertas, capot, baúl:  Buena  Mala
  - Control de las cerraduras:  Buena  Mala
- Control debajo del capot**
  - a) Niveles
    - Aceite de motor:  Buena  Mala
    - Líquido de frenos:  Buena  Mala
    - Circuitos de refrigeración y estanqueidad:  Buena  Mala
    - Caja de Cambios (Excepto Automática):  Buena  Mala
    - Circuito de dirección asistida:  Buena  Mala
    - Batería (+ Fijación y Ajuste de los terminales):  Buena  Mala
  - b) Tensión de las correas de accesorios:  Buena  Mala
- Por debajo de la carrocería**
  - Estado de guardapolvos de la dirección:  Buena  Mala
  - Estado de guardapolvos de las rótulas:  Buena  Mala
  - Estado de guardapolvos de los ejes:  Buena  Mala
  - Sistema de escape (Alineación-Fijación):  Buena  Mala
- Estanqueidad**
  - Motor:  Buena  Mala
  - Caja de velocidades:  Buena  Mala
  - Circuito de frenos:  Buena  Mala
  - Dirección asistida:  Buena  Mala
  - Amortiguadores:  Buena  Mala

## CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS						
CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES SEMESTRALES						
AREA ADMINISTRATIVA						
FECHA PREVISTA	TEMA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO DE DURACION	Nº DOCUEMNTO	Nº DE ASISTENTES
AREA CONTABLE						
FECHA PREVISTA	TEMA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO DE DURACION	Nº DOCUEMNTO	Nº DE ASISTENTES
AREA DE MANTENIMIENTO Y REPARACION						
FECHA PREVISTA	TEMA	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO DE DURACION	Nº DOCUEMNTO	Nº DE ASISTENTES

TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS		
EVALUACION DE CAPACITACIONES		
AREA:		
NOMINA	CALIFICACION	OBSERVACIONES

La calificación será del 1-10, donde 1 es la más baja puntuación a la funcionabilidad y aplicación de la capacitación para el desarrollo de las funciones de los trabajadores, y 10 es la máxima puntuación con relación a lo antes indicado

**POLITICAS DE CONTROL INTERNO SUGERIDAS:**

***DEL INVENTARIO:***

- ✓ Abastecer el Inventario de Suministros en las fechas previstas por la administración,
- ✓ realizar una Constatación Física anual o semestral que permita establecer un nuevo monto del inventario, tanto en términos de cantidad y monetarios.

***DE LA ADQUISICION DE LOS SUMINSITROS Y MATERIALES:***

- ✓ continuar con el procedimiento ya establecido para realizar el pedido de los suministros, estableciendo a detalle los requerimientos que deben cumplir los materiales solicitados.
- ✓ Mantener en orden los productos mantenidos en las perchas, lo que facilite encontrar los objetos por lo mecánicos, y que se conozca que se dispone.

***DE LOS GASTOS:***

- ✓ Para que la empresa recupere parte de su rentabilidad se podría disminuir los gastos a valores que sean realmente requeridos y evitar los que sean considerado como innecesarios o que se puede posponer.
- ✓ determinar un control más específico, riguroso y permanente el momento de ser aprobados por la gerencia, bajo previo

- ✓ pagar los gastos ejecutados lo más pronto posible y contar con el documento de respaldo en el archivo e ingresado en el sistema.
- ✓ Establecer el cumplimiento de las partidas en las designadas en el presupuesto en un grado aceptable, el nivel será un porcentaje que queda a discreción de la alta dirección.

### **DE LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES**

- ✓ el cumplimiento de cada una de las actividades que se ejecutan como parte del proceso debe ser completo y permanentemente, es decir, que todas las actividades sean realizadas correctamente en todo momento.
- ✓ Las actividades y procedimientos deben ser claros y precisos en su definición por escrito, debido a que son indispensables para ejecutar los trabajos de mantenimiento o de reparación.
- ✓ Plantear por escrito la política emitida por la gerencia y la dirección sobre el cumplimiento en los tiempos establecidos para cada procedimiento o actividades en el área de mantenimiento y reparación, en caso de incumplimiento establecer sanciones.
- ✓ establecer controles de calidad en los servicios y atención al cliente, como por ejemplo encuestas de satisfacción a los usuarios, evaluación de calidad de los vehículos en el taller previa su entrega, y formular estándares de calidad realistas y acordes al taller.

### **DEL PERSONAL:**

- ✓ Actualizar el Organigrama Funcional de Institución, detallando las funciones y responsabilidades del personal.
- ✓ Delimitar claramente y por escrito las funciones y responsabilidades del personal en cada cargo asignado
- ✓ Establecer planes de capacitaciones y actualización de conocimientos para contribuir con el desarrollo profesional y técnico del personal
- ✓ Implementar un programa de incentivos para el personal, con el objeto de motivar la participación de los trabajadores en talleres, capacitaciones o cursos.

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

OBJETIVO ESPECIFICO	META	RECURSO HUMANO	RECURSO ECONOMICO	EVIDENCIA
Analizar la organización de la estructura interna de la entidad, sus políticas institucionales y planes, programas o actividades que realiza	Conocer el 100% de las actividades y estructura interna.	Auditora, Gerente general, Jefe del Taller, Contadora	\$ 133,70	Lista de verificación: análisis inicial de la organización, conclusión.
Desarrollar la Auditoria de Gestión enfocada al establecimiento del grado de cumplimiento en aspectos como: eficacia, eficiencia, economía y calidad, dentro de los parámetros de la empresa.	Recolectar el 100% de la información, mediante papeles de trabajo.	Auditora, Jefe del Taller, Mecánicos, contadora, Asistente de Administración.	\$ 334, 25	Informe de diagnóstico general Memorándum de planificación Hoja de hallazgos Hoja de observaciones y recomendaciones
Comunicar los resultados obtenidos a la culminación de la auditoria, mediante el respectivo informe y otras herramientas.	Notificar el 100% de los resultados.	Auditora, gerente general, contadora, jefe del taller	\$ 100,28	Informe de Auditoria de Gestión.
Implementar un matriz de seguimiento, que permita la evaluación en los tres meses posteriores a la auditoria el desempeño de los correctivos sugeridos.	Verificar la aplicación de las recomendaciones	Auditora, gerente general, jefe del taller, mecánicos, asistente de administra.	\$ 100,28	Matriz de seguimiento, Detalle de recomendaciones.

## 6.9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

META	GRADO DE CUMPLIMIENTO				OBSERVACIONES
	25%	50%	75%	100%	
Conocer el 100% de las actividades y estructura interna.				X	
Recolectar el 100% de la información, mediante papeles de trabajo.				X	
Notificar el 100% de los resultados.				X	
Verificar la aplicación de las recomendaciones		X			Los documentos y las políticas de control fueron consideradas para aplicarlos

## **Bibliografía- Linkografía**

- Definición de Gastos*. (2006). Recuperado el 03 de febrero de 2014, de Definicion de: <http://definicion.de/egresos/>
- Adalberto, Z. (2007). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de Gestión* . Venezuela: Editorial Texto C.A.
- Adriana, C. R. (2012). *ticsycomunicacion.files.wordpress*. Recuperado el 01 de julio de 2014, de <http://ticsycomunicacion.files.wordpress.com/2012/11/indicadores-de-endeudamiento.pdf>
- Alberto, L. (marzo de 2011). *Estados Financieros* . Recuperado el 03 de febrero de 2014, de Buenas Tareas : <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estados-Financieros-Concepto-Objetivo-Clasificacion-Reglas-De/1784933.html>
- Alberto, M. S. (2007). *Control Interno* . Colombia: Kimpress Ltda.
- Alberto, M. S. (2009). *Auditoría del Control Interno* (Segunda Edición ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Alberto, M. S. (2011). *Control Interno Informe C.O.S.O.* (Cuarta Edición ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones .
- Alejandro, F. (13 de junio de 2010). *Gerencie.com*. Recuperado el 01 de julio de 2014, de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>
- Alexandre, C. (2007). *Internet*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/modulo-administracion-direccion-empresas-libro.pdf>
- Alvaro, D. (11 de abril de 2011). *Políticas Institucionales* . Recuperado el 04 de febrero de 2014, de Blogspot: <http://administradoreducativodoor.blogspot.com/2011/04/politicas-institucionales-y-calidad.html>
- Amado, S. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Amanda, G. (2006). *Diccionario Contable y Comercial*. Argentina: Valletta Ediciones.
- Arnoldo, H. (2000). *Estrategias para el Liderazgo Competitivp*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Carlos, C. P. (2002). *La Administración de la Empresa Rural* (Primera Edición ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Carlos, M. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. Mexico: Laerning Editores S.A.

- CARME, F. G. (2006). *ELABORACION Y PRESENTACION DE UN PROYECTO DE INVESTIGACION*. ESPAÑA: EDICIONES DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA.
- César, M. V. (2005). *Prácticas de Gestión Humana*. Republica Dominicana: Universidad INTEC.
- Charles, L. (2002). *Evaluación Organizacional*. Canada: International Development.
- Concepción, M. M. (2008). *Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Programas y Metas de Trabajo*. Recuperado el 03 de febrero de 2014, de acerca de: <http://www.aserca.gob.mx/artman/uploads/02-03--mision-vision-objetivos-estrategicos-programas-y-metas-de-trabajo.pdf>
- Couto, L. (2011). *Auditoría del Sistema APPCC*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- de., D. (2001). *Definición de.-.* Recuperado el 04 de febrero de 2014, de <http://www.definicion-de.es/recursos-financieros/>
- DONAIRE, V. (2007). *Gerencia Estratégica de Mercadeo* . Mexico: International Thomas Editores.
- ECONOMIA. (2003). *La Gran Enciclopedia de Economía*. Recuperado el 02 de febrero de 2014, de Auditoria de Gestión: <http://www.economia48.com/spa/d/auditoria-de-eficacia/auditoria-de-eficacia.htm>
- Elizabeth, V. (2004). *Diagnostico Organizacional: Evaluación Sistémica del Desempeño Organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Empleo, S. A. (2008). Recuperado el 05 de febrero de 2014, de Curso de Contabilidad Financiera: [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material\\_didactico/especialidades/materialdidactico\\_econtabilidad\\_financiera/modulos/Modulo6.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_econtabilidad_financiera/modulos/Modulo6.pdf)
- Enrique, H. (204). *Elementos Básicos de la Axiología General*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica .
- Ernesto, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Estado, C. G. (2001). *MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION*. QUITO: ECUADOR.
- ESTADO, C. G. (2001). *MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN*. Ecuador.
- Felipe, S. (2008). *Dirección Estratégica*. España: Editorial Vertice.
- Fernanda, N. (2012). *blogspot.com*. Recuperado el 01 de julio de 2014, de <http://nandis21.blogspot.com/p/indicadores-de-rentabilidad.html>
- Fernando, G. (2004). *El Cuestionario*. Mexico: Editorial Limusa S.A.

- FINANCIERA, E. (2012). *www.encyclopediafinanciera.com*. Recuperado el 01 de julio de 2014, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Gabriel, S. (2006). *Auditoría de Estados Financieros* (Segunda Edición ed.). México: Editorial Perason S.A.
- GARCIA SANCHEZ, E. (2008). *Planeación Estratégica Teoría y Práctica*. Mexico: Editorial TRILLAS.
- Giorgio, M. (1997). *La Gestión Eficaz*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Gonzalo, S. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Guillermo, C. (2005). *Auditoría de Gestión*. Recuperado el 03 de febrero de 2014, de [http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)
- Humberto, G. P. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico : Editorial Panorama.
- Jack, F. (2007). *Evaluación Integral para Implatar Modelos de Calidad*. Mexico: Editorial Pax Mexico.
- James, H. V. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educacion.
- Joan, M. (2014). Analisis y Estrategia Fiananciera. En M. Joan. Barcelona: Editorial Hispano Europea S.A.
- Joaquín, R. V. (2010). *Auditoría Administrativa*. Mexico: Editorial Trillas S.A.
- JOHN, W. (1982). *Auditoría Conceptos y Metodos* . Colombia: Editorial Mc. Graw .
- Jorge, F. A. (2011). *Direccion de Capital Humano*. Colombia : Editorial Trillas S.A.
- Jose, Á. J. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. Mexico: Umbral Editorial S.A.
- José, R. (2009). *Definiciones Investigacion Documental*. Recuperado el 03 de febrero de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/19058681/definiciones-Investigacion-Documental>
- Juan, B. (octubre de 2010). *Concepto del Análisis Financiero*. Recuperado el 03 de febrero de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-Del-Analisis-Financiero-Objetivo-e/902415.html>
- Juan, R. (2010). *Plan de Viabilidad Guía Practica* . España: Profit Editorial.
- Julian, P. H. (2001). *Administración, gestión y comercialización de la Pequeña Empresa*. Madrid: International Thomson Editores.
- Julio, M. (2009). *Contabilidad Financiera*. España: Ediciones Nobel.

- Lara, M. I. (2007). *Manual Básico de Revisión y Verificación Contable*. Madrid: Editorial DYKINSON S.L.
- Luis, H. (2004). *TUTORIA DE INVESTIGACION CIENTIFICA*. AMBATO : ECUADOR.
- Luis, L. (2005). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. Mexico: ISEF LIDER .
- MARCELA, E. V. (2012). *Importancia de la Gestión Administrativa en la Empresa*. Recuperado el 04 de febrero de 2014, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/lilyepes/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>
- Marcelo, G. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina : Editorial Brujas .
- Mario, T. (2004). *El Proceso de Investigación Científica*. México D.F.: Editorial LIMUSA S.A.
- Mauricio, L. G. (23 de agosto de 2012). *Análisis de Entorno*. Recuperado el 04 de febrero de 2014, de slideshare: <http://www.slideshare.net/laraguerreromaucio/anlisis-del-entorno-14054762>
- Milton, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Digital Producciones Abya-yala.
- Monserrat, O. (1997). *El Plan de Empresa*. España: Marcombo S.A.
- Muñoz, C. (2000). *Auditoría en Sistemas Computacionales*. México: Pearson Educación .
- Pablo, N. (2010). *Planificación Estratégica en Organizaciones*. España: Narcea S.A. Ediciones.
- Quevedo, J. (2005). *Caso Práctico sobre la Auditoría de Estados Financieros (Segunda Edición ed.)*. México: ISEF Linea Universitaria.
- Rafael, E. (2003). *Ontología del Lenguaje (sexta edición ed.)*. Chile: Comunicaciones Noreste LTDA.
- Ramón, L. (2009). *Grupos de Discusión*. España: Esic Editorial.
- Ramón, P. J. (2001). *Creación y Dirección de PYMES*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ray, W. (2000). *Auditoría un Enfoque Integral*. Colombia: Editorial Mc. Graw HILL Interamericana S.A.
- Rodrigo, G. (2010). *Análisis Financiero y de Gestión* . Colombia: Ecoe Ediciones.
- Roxana, O. G. (2012). *Administración Financiera* . En O. G. Roxana. Mexico: MC Hill Interamerica Editores S.A.

- SANTOS, J. R. (2001). *Guía Teórico - Práctico para la realización de Auditorías*. España: Serforem S.L.
- SAVEEDRA, L. (2006). *Auditoría de Gestión una Herramienta*. Recuperado el 03 de febrero de 2014, de [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F5663%2F3%2FCapitulo%2520%2523%25202.doc&ei=b0nwUrbjlo2lkQe0joDoBA&usg=AFQjCNEwerGO\\_-PDp9Fi9RYOtAn-UyS6Q&sig](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F5663%2F3%2FCapitulo%2520%2523%25202.doc&ei=b0nwUrbjlo2lkQe0joDoBA&usg=AFQjCNEwerGO_-PDp9Fi9RYOtAn-UyS6Q&sig)
- Scott, B. (2009). *Elementos de Administración Financiera*. Estados Unidos: Thomson Learnig.
- Tareas, B. (Octubre de 2010). *La Investigación de Campo*. Recuperado el 03 de febrero de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Investigacion-De-Campo/923298.html>
- TELLEZ, B. (2004). *Auditoría un Enfoque Practico*. Colombia: Kimpress Ltda.
- Vásquez, W. (2000). *Control Fiscal y Auditoría del Estado*. Colombia : Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Víctor, M. (2004). *Fundamentos Teñóricos para el proceso del diseño de un Proyecto*. México: Editorial Plaza y Valdez S.A.
- Yanel, B. L. (2004). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- ZAPATA, O. (2005). *HERRAMIENTAS PARA ELABORAR TESIS E INVETIGACIONES SOCIOEDUCATIVAS*. MEXICO D.F.: EDITORIAL PAX MEXICO.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

### REGISTRO UNICO DEL CONTRIBUYENTE

#### REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NÚMERO RUC: 1792322855001  
RAZÓN SOCIAL: TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS

NOMBRE COMERCIAL: TALLERES INTERANDINOS  
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI  
CALIFICACIÓN ARTESANAL: SIN NÚMERO: SIN

FEC. NACIMIENTO: FEC. INICIO ACTIVIDADES: 20/05/2011  
FEC. INSCRIPCIÓN: 21/07/2011 FEC. ACTUALIZACIÓN: 04/09/2012  
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

#### ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ACTIVIDADES DE REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES

#### DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: PISHILATA Calle: AV. BOLIVARIANA Numero: S/N Interseccion: INTERCAMBIADOR PASO LATERAL  
Referencia ubicacion: FRENTE A LA FERETERIA VILLALVA, GALPON DE COLOR VERDE Y BLANCO Celular: 0984033358 Telefono Trabajo: 032406789

#### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

#### # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA	CERRADOS	0

ACTA DE CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA

Extracto TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS

Página 1 de 1



18

EXTRACTO

CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS.

La compañía TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Trigésimo Séptimo del Distrito Metropolitano de Quito, el **11/03/2011**, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución SC.DIC.A.11.147

- 1.- DOMICILIO: Cantón AMBATO, provincia de TUNGURAHUA.
- 2.- CAPITAL: Suscrito US\$ 800,00 Número de Acciones 800 Valor US\$ 1,00
- 3.- OBJETO: El objeto de la compañía es: LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TALLER AUTOMOTRIZ, PINTURA, ENDEREZADA, VULCANIZADA....

Ambato, 12 ABR. 2011

  
Dra. Mg. Pilar Suevara Uvidia, Abg.  
INTENDENTA DE COMPAÑÍAS DE AMBATO (E)

**NOTA:** Este extracto deberá publicarse en un periódico de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

**ANEXO 05**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



**Dirigido al personal Administrativo y Contable de TALLERES  
INTERANDINOS S.A.**

**INSTRUCCIONES:** Maque con un X su respuesta.

1. Existen controles enfocados hacia la Gestión Administrativa – Financiera de la entidad?   
SI   
NO
  
2. Se encuentra claramente definidas las políticas institucionales de la empresa?  
SI   
NO
  
3. Como se define el cumplimiento las metas y objetivos planteados dentro de la organización?  
Muy Bueno   
Bueno   
Malo
  
4. Es evaluado le funcionamiento de las maquinarias y herramientas que se disponen en el taller?  
SI   
NO
  
5. Se efectúan controles sobre la utilización de los materiales dispuestos en los inventarios?  
SI   
NO
  
6. Se realizan capacitaciones dirigidas hacia el personal de la entidad?  
SI   
NO

7. Las capacitaciones dadas han mejorado el desempeño de los empleados en sus distintas áreas?

SI

NO

8. Como se define la planificación de la administración del recurso financiero antes de efectuar gastos o adquisiciones?

Satisfactorio

Bueno

Malo

9. La empresa dispone de estándares de calidad para los procesos que se efectúan en el taller?

SI

NO

10. Que validez tiene la información contenida en los estados financieros, para la toma de decisiones?

Suficiente

Parcial

Ninguno

11. Se utilizan indicadores financieros que permitan medir la rentabilidad obtenida en un período dado?

SI

NO

12. La empresa posee la suficiente capacidad económica para poder cubrir con sus obligaciones a corto plazo?

SI

NO

13. Se han ejecutado Auditorias de Gestión dentro de la entidad?

SI

NO

14. Como se califica el valor de la rentabilidad obtenida durante el periodo 2013?

Muy bueno

Bueno

Mal

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



**Dirigido al personal del área Mantenimiento y Reparación de TALLERES  
INTERANDINOS S.A.**

**INSTRUCCIONES:** Maque con un X su respuesta.

1. Son de su conocimiento las políticas institucionales de la empresa?

SI

NO

2. Se aplican las políticas institucionales de la empresa?

SI

NO

3. Se disponen de metas y objetivos de cumplimiento para esta área de la entidad?

SI

NO

4. Se cumplen en su totalidad todos los procedimientos establecidos para cada actividad?

SI

NO

5. Están a su disposición los materiales e insumos requeridos para la ejecución de su trabajo?

SI

NO

6. Los empleados de esta área de la empresa esta adecuadamente capacitados?

SI

NO

7. Se comunica al jefe del área de mantenimiento y reparación sobre el estado de del equipo, maquinarias y herramientas con las que se cuenta en el taller?

SI

NO

8. Se cumplen con los estándares de calidad establecidos dentro de la entidad?

SI

NO

9. La distribución de los trabajos encargados es organizada?

SI

NO

10. Se cumple con el tiempo de entrega establecido para cada vehículo?

SI

NO

Gracias por su Colaboración.