



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

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

TEMA:

**“LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL GRADO DE
LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DAVMOTOR CIA. LTDA.”**

AUTOR(A):

VERONICA VALERIA VILLALVA PICO

TUTOR:

DRA. MARY CRUZ

AMBATO – ECUADOR

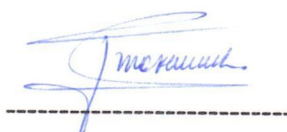
2015.

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Mary Cruz con cédula de ciudadanía N° 180246746-2, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL GRADO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DAVMOTOR CIA. LTDA.”** desarrollado por VERONICA VALERIA VILLALVA PICO estudiante de la **CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA** considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos técnicos, científicos correspondientes a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Posgrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo de Posgrado - UTA.

Ambato, Marzo 2015



TUTOR

Dra. Mary Cruz

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, **VERONICA VALERIA VILLALVA PICO**, con cédula de ciudadanía No 1804156501, dejo constancia que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: **“LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL GRADO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DAVMOTOR CIA. LTDA.”** así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos son resultados de la investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas, las cuales son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 9 DE MARZO DEL 2015



AUTORA

VERONICA VALERIA VILLALVA PICO


C.C 1804156501

APROBACIÓN DE PROFESORES CALIFICADORES

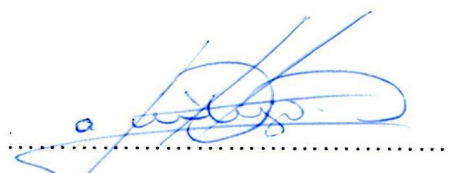
Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: "LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL GRADO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DAVMOTOR CIA. LTDA." de la estudiante **VERONICA VALERIA VILLALVA PICO, de la CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Centro de Estudios de Pregrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 9 de Marzo del 2015

Para constancia firma



Dr. Viteri Medina José
PROFESOR CALIFICADOR



Dr. Caiza Lozano Esteban
PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este trabajo Final sobre el tema “LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL GRADO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DAVMOTOR CIA. LTDA.” autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones del Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Ambato, 9 de Marzo de 2015

AUTORA
VERONICA VALERIA VILLALVA PICO
C.C. 1804156501

Al Consejo Directivo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

La comisión de Estudio y Calificación del Informe FCAUD-CD-0652-2014, sobre el Tema “LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL GRADO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DAVMOTOR CIA. LTDA.”. Presentada por la Srta. VERONICA VALERIA VILLALVA PICO, egresada de la Carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORÍA; Marzo 2013, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios. Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los Organismos pertinentes.

LA COMISIÓN

.....
PRESIDENTE

.....
MIEMBRO

.....
MIEMBRO

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por ser una guía en mi vida y siempre iluminar mi camino a seguir, de la misma manera a mi familia quienes me han apoyado en todo momento, pero sobre todo de una forma muy especial a mi hijo Mateo quien ha sido mi fuerza, luz y fortaleza para lograr todos mis objetivos y jamás desmayar en esta lucha inquebrantable por ser una buena mujer, hija, madre y amiga, un ejemplo a seguir para la sociedad.

VeronicaVillalva

AGRADECIMIENTO

Presento un profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a los docentes que en su momento formaron parte en mi formación profesional y de una manera muy especial a la Dra. Mary Cruz. Quien fue mi guía durante la investigación y permitió la realización de este trabajo.

A la EMPRESA DAVMOTOR CIA. LTDA, por la apertura, el apoyo y disponibilidad brindada para la realización del presente trabajo.

Gracias a todos los que forman parte de mi vida, que estuvieron siempre conmigo y, por el apoyo incondicional que me brindaron permitiéndome terminar un peldaño más de estudios en mi vida.

Veronica Villalva

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES	Pág.
Página de título o portada	i
Página de aprobación por el Tutor	ii
Página de autoría del trabajo de Investigación	iii
Página de aprobación de profesores calificadores	iv
Página de cesión de derechos de autor	v
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Índice general de contenidos	ix
Índice de cuadros	xii
Índice de gráficos	xv
Resumen ejecutivo	xvi
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1.Tema de investigación	2
1.2.Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.1.1. Contexto macro	2
1.2.1.2.Contexto meso.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1.3.Contexto micro.....	5
1.2.2.Análisis crítico.....	5
1.2.2.1. Árbol de problemas.....	5
1.2.2.2. Relación causa efecto.....	5
1.2.1.Prognosis.....	6
1.2.2.Formulación del problema	7
1.2.3.Preguntas directrices	7
1.2.4.Delimitación del problema.....	7
1.3.Justificación	8
1.3.Objetivos.....	9
1.3.1.Objetivo general.....	9
1.3.2.Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes investigativos	10

2.2. Fundamentación filosófica	11
2.3. Fundamentación legal.....	14
2.4. Categorías fundamentales	15
2.5. Hipótesis.....	23
2.6. Señalamiento de variables.....	23
CAPÍTULO III.....	24
METODOLOGÍA.....	24
3.1. Modalidad básica de la investigación.....	24
3.1.1. Investigación de campo	24
3.1.2. Investigación bibliográfica-documental	24
3.2. Nivel o tipo de investigación	25
3.2.1. Investigación descriptiva	25
3.2.2. Investigación Correlacional	25
3.3. Población y muestra	25
3.3.1. Población.....	25
3.3.2. Muestra.....	26
3.4. Operacionalización de variables	27
3.5. Plan de recolección de datos	29
3.6. Procesamiento y Analisis de la informacion	30
CAPÍTULO IV	31
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	31
4.1 Analisis de los Resultados	31
4.2. Interpretación de Datos.....	31
4.3. Comprobacion de Hipótesis	51
4.3.1. Planteamiento de la hipótesis	51
4.3.2. Regla de decisión	52
4.3.3. Comprobación de la hipótesis	53
CAPÍTULO V	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1 Conclusiones	54
5.2 Recomendaciones	55
CAPÍTULO VI	¡Error! Marcador no definido.

LA PROPUESTA	56
6.1 Datos informativos	56
6.1.1. Título de la propuesta	56
6.1.2. Institución Ejecutora.....	56
6.1.3. Beneficiarios	56
6.1.4. Ubicación.....	56
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.....	57
6.1.6. Equipo Responsable.....	57
6.1.7. Costo	58
6.2 Antecedentes de la propuesta	59
6.2.1 Cuestionario Realizado a todo el personal administrativo.....	59
6.2.2Determinacion de Objetivos.....	59
6.2.3 Orientación de la Auditoria de Gestión.....	59
6.2.4Estudio General.....	59
6.2.5 Conocimiento de la Entidad.....	59
6.2.6 Informe de Diagnostico General.....	60
6.3 Justificación	60
6.4 Objetivos.....	61
6.4.1. Objetivo General.....	62
6.4.2. Objetivos Específicos.....	62
6.5 Análisis de factibilidad.....	62
6.5.1 Organizacional.....	62
6.6 Fundamentación.....	63
6.7 Modelo operativo	67
6.8 Administración	152
6.9 Previsión de la evaluación	153
BIBLIOGRAFÍA.....	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #.1 Variable Independiente:Gestion por Procesos	27
Tabla #.2 Variable Dependiente:Liquidez	28
Tabla #.3 Plan de Recoleccion de datos.....	29
Tabla #.4 Tareas factibles de cumplir a cabalidad	37
Tabla #.5 Disposicion de Recursos Empresariales	38
Tabla #.6 Metas y Objetivos Empresariales	39
Tabla #.7 Controles de Efectivo	40
Tabla #.8 Control Credito a Clientes	41
Tabla # 9 Obligaciones Patronales	42
Tabla #.10 Problemas de Liquidez.....	43
Tabla #.11 Evaluacion de Procesos.....	44
Tabla #.12 Conocimiento de Funciones.....	45
Tabla #.13 Documentos de Control Interno	46
Tabla #.14 Procesos Analizados y Ejecutados	47
Tabla #.15 Capacitaciones	48
Tabla #.16 Plazo de Creditos.....	49
Tabla #.17 Frecuencias Observadas	50
Tabla #.18 Frecuencias Esperada	50
Tabla #.19 Calculo Chi Cuadrado	51
Tabla #.20 Equipo Tecnico Responsable.....	57
Tabla #.21 Costo de la Propuesta.....	58
Tabla #22 Responsables de la Administración.....	152
Tabla #23 Tiempo Estimado para la administración de la propuesta....	152
Tabla #24 Evaluación de la propuesta.....	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #.1 Árbol de Problemas	6
Gráfico #.2 Metodo Sistemático de las mejoras de procesos.....	21
Gráfico #.3 Superordinación conceptual	26
Gráfico #.4 Subordinación de la variable independiente gestión por procesos	27
Gráfico #.4 Subordinación de la variable dependiente liquidez	27
Gráfico #.5 Tareas factibles de cumplir a cabalidad	37
Gráfico #.6 Disposición de Recursos Empresariales.....	38
Gráfico #.7 Metas y Objetivos Empresariales	39
Gráfico #.8 Controles de Efectivo	40
Gráfico #.9 Control Crédito a Clientes	41
Gráfico #.10 Obligaciones Patronales.....	42
Gráfico #.11 Problemas de Liquidez	43
Gráfico #.12 Evaluación de Procesos	44
Gráfico #.13 Conocimiento de Funciones	45
Gráfico #.14 Documentos de Control Interno	46
Gráfico #.15 Procesos Analizados y Ejecutados.....	47
Gráfico #.16 Capacitaciones.....	48
Gráfico #.17 Plazo de Créditos	49
Gráfico #.18 Representación Gráfica Chi Cuadrado	53

RESUMEN EJECUTIVO

“LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL GRADO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DAVMOTOR CIA. LTDA.”

La presente investigación tiene como finalidad realizar una auditoría de gestión a los procesos administrativos mediante un control interno eficiente en los procedimientos y las políticas a través del uso adecuado de los recursos humanos, económicos y materiales; lo cual permitirá alcanzar la eficacia en las metas y objetivos planteados y por último la calidad en el proceso antes mencionado.

Se plantea un estudio teórico enmarcado en el proceso administrativo y la liquidez, para rápidamente ejecutar una investigación de campo a través de las encuestas y la observación de la problemáticas.

Permitiendo el mejoramiento duradero de la empresa, implementando controles establecidos en el informe de la auditoría de gestión, los mismos que permitirán contrarrestar los riesgos e incrementar el nivel de confianza en las actividades. Además con un adecuado proceso administrativo la empresa no presentara problemas de liquidez permitiendo tomar decisiones .

Palabras claves: auditoría, gestión, calidad, eficiencia, eficacia, proceso, procedimiento y política.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se titula “LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL GRADO DE LIQUIDEZ EN LA EMPRESA DAVMOTOR CIA. LTDA.”

La investigación está estructurada por seis capítulos. El primer Capítulo denominado: EL PROBLEMA, en el cual se detalla la problemática en estudio, así como su contexto macro, meso y micro, además se plantean los objetivos alcanzar.

El Capítulo II denominado: MARCO TEÓRICO contiene la fundamentación teórica y legal que encaminan el desarrollo del trabajo de investigación, así como también se plantea la hipótesis a comprobar.

El Capítulo III titulado: METODOLOGÍA plantea que la investigación el enfoque de la investigación, las modalidades y tipos de investigación, así como también las herramientas para la ejecución del estudio de campo.

El Capítulo IV denominado: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación de cada una de las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, así como también la comprobación de la hipótesis.

El Capítulo V denominado: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES el que contiene las posibles soluciones planteadas al problema.

El Capítulo VI denominado: PROPUESTA, siendo el de mayor importancia puesto que contiene la solución al problema, siendo esta una auditoría de gestión, la que contiene un informe con las recomendaciones a ejecutar.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“La Gestión por Procesos y el grado de Liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

- **Contexto macro**

De acuerdo con (Sepúlveda, 2013),

La filosofía y modelo de gestión organizacional BPM – Business Process Management (traducido por escritores académicos españoles como “Gestión Empresarial por Procesos” ó “Gestión por Procesos”) es en la actualidad el modelo de gestión más posicionado en el mundo, y el de mayor proyección hacia el futuro.

Prueba de la realidad de dicho posicionamiento es que las compañías más grandes del mundo como: I Toyota, Adidas, BMW, Ericsson, Volkswagen, Dell, Bayer, Sears, Audi, Roche, Avon, Nestlé, CITIBANK, Shell, Petrobras, Pemex, Coca-Cola, Zúrich, Lufthansa, Siemens, Air France, entre muchas otras, están implementando el modelo de gestión BPM.

Desde el punto de vista de estructura organizacional (como se organiza el trabajo de las personas y las jerarquías), las tendencias y la realidad nos muestran que las organizaciones ya se están dirigiendo a un mix (una matriz) entre áreas/departamentos (propuesto por la filosofía funcional) y procesos (propuesto por la filosofía BPM).

Según Leyva Requesén y Vega Fernández. (2009).

En los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

Inicialmente, pues, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar otro proceso.

Todavía no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Aun así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos.

Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías. Admitida esta necesidad de revisión cambio, la empresa ha de buscar, en cada caso, el ritmo adecuado de cambio

La marca Marielbus perteneciente a DAVMOTORS CIA. LTDA empezó sus actividades de construcción de carrocerías en el año 1.997 en la que se construían carrocerías para el transporte urbano principalmente para la ciudad de Quito.

Los chasis para la construcción de las carrocerías nos proporcionaban los principales concesionarios a nivel nacional como son: Autodiesel con la marca Chevrolet, Galauto y Dina con su producto Volkswagen, Teojama Comercial y Mavesa con sus chasis Hino, Autec con Mercedes Benz. Posteriormente en el año 2.002 la marca Marielbus fue representada por Alexandra Paredes y continuó con su línea incrementando modelos como, a

más de los urbanos, el bus tipo, escolar, turismo, interparroquial e interprovincial y la venta de buses usados. Dada la demanda que tenía el producto la empresa fue creciendo considerablemente hasta que en el año 2.005 la marca Marielbus que ya tenía un prestigio muy bien ganado paso a manos del Sr. Carlos Paredes, en esta época se empezaron a construir los diferentes modelos con diseños modernos.

A nivel mundial las empresas aplican la gestión basada en procesos ya que la misma les permite establecer las actividades y desarrollar las mismas en base a una filosofía funcional encaminada al cumplimiento de metas y objetivos.

- **Contexto meso**

De acuerdo con (Ortiz, 2013), los procesos determinan el funcionamiento de las organizaciones, entendidos como la secuencia de actividades para transformar insumos (por medio de añadidos o agregados de valor) en productos o servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes.

Según (Romero, 2013),

Los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial. En muchas empresas, estas necesidades surgieron cuando ésta era joven y estaba creciendo, se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población. Después de ese comienzo modesto, se les descuido e ignoró, no se actualizaron para mantener el ritmo de la atmósfera empresarial, nadie se tomó el tiempo necesario para revisarlos y depurarlos, haciéndolos ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intensivo causando que entre un 40 y un 70% de los esfuerzos de los empleados de oficina no agregan valor alguno.

La gestión por procesos permite la secuencia de actividades de forma eficiente asignando los recursos necesarios para lograr efectividad y valor agregado a los mismos, si la empresa descuida sus procesos genera

demasiado esfuerzo en sus integrantes y pocos resultados beneficiosos para la misma.

Anivel de Tungurahua y En el transcurso del tiempo la Empresa aumentó su producción y amplió sus galpones a una superficie aproximada de 7.000 metros cuadrados, se adquirió un horno de pintura moderno en el cual se pintan las unidades a una temperatura de 24 grados centígrados y se seca a 60 grados lo que garantiza un terminado de primera, también se construyó una prueba de agua que simula un torrencial aguacero lo que impide el paso del agua a su interior, se importó además una máquina de poliuretano con el cual se forra la carrocería lo que le permite climatizar sus unidades el caso de calor o frío.

En la actualidad poseemos una tecnología de punta como son: suelda MIC, Compresor de tornillo, horno de pintura, prueba de agua, poliuretano, etc.

- **Contexto micro**

La empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., no aplica un sistema de gestión por procesos, lo que ocasiona que en las actividades desarrolladas se generen un desperdicio de los recursos humanos, económicos y materiales, lo que afecta a la situación financiera de la misma y de forma significativa a la liquidez.

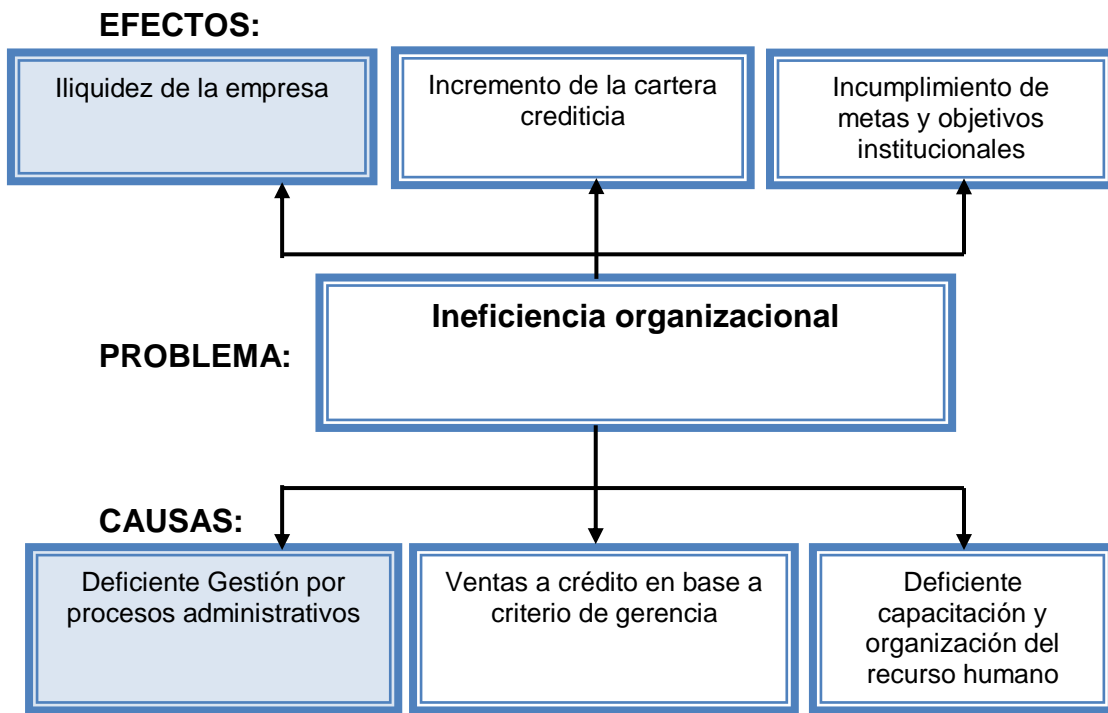
Así también la empresa no ha determinado estrategias ni herramientas administrativas, financieras y organizacionales que permitan el cumplimiento de metas y objetivos en base a la calidad en los procedimientos que encaminan los procesos empresariales.

Se puede evidenciar que otorgan crédito en las ventas, sin el debido respaldo documental lo cual incrementa de forma progresiva la cartera vencida, afectando a la liquidez por los escasos cobros, impidiendo el cumplimiento de obligaciones laborales y con proveedores.

Es así que no cuenta con procesos que permitan el adecuado funcionamiento de la empresa, a través de la secuencia de actividades para transformar insumos en un valor agregado para los clientes internos y externos de DAVMOTOR Cía. Ltda.

1.2.2 Análisis Crítico

Figura N. 1 Árbol de problemas



Elaborado: Valeria Villalva
Fuente: DAVMOTOR Cía Ltda.

- **Relación causa – efecto**

La empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., presenta una deficiente gestión por proceso, ya que estos no permiten el funcionamiento ni la secuencia de las actividades empresariales, lo que afecta a la liquidez.

Por otra parte las ventas a crédito en base a criterio de gerencia generan un incremento de la cartera, ya que las mismas no cuentan con el respaldo documental, ni la garantía necesaria.

La deficiente capacitación y organización del recurso humano generan un incumplimiento de metas y objetivos.

La problemática de la empresa es la ineficiencia organizacional siendo su causa primordial la deficiente gestión por procesos y su efecto la iliquidez.

1.2.3 Prognosis

Al no contar la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., con un sistema de gestión por procesos se genera una inadecuada utilización de los recursos humanos, económicos y materiales, generando ineficiencia en la estructura organizacional, lo que ocasiona inestabilidad en la situación financiera, y lo más importante iliquidez.

Al presentar la empresa iliquidez no puede cumplir con sus obligaciones con instituciones, con terceros, y con empleados generando malestar e incertidumbre en sus operaciones.

Con lo cual la empresa quedará sin el acceso al financiamiento de proveedores e instituciones financieras, generando un estancamiento en el desarrollo de sus actividades, así como también la renuncia masiva de sus empleados lo cual afectaráa la cadena de valor, dejando a la misma en el limbo financiero y operativo, lo cual a largo plazo ocasionará el cese de sus actividades y su declive.

1.2.4 Formulación del problema

¿Es la deficiente gestión por procesos la que incide en el grado de Liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA?

Variable independiente:Gestión por procesos

Variable dependiente:Liquidez

1.2.5 Preguntas directrices

1. ¿Cómo se manejan los procesos de la empresa DAVMOTOR CÍA. LTDA.?
2. ¿Cómo se mide el grado de liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA. LTDA.?
3. ¿La aplicación de una auditoría de gestión en la empresa DAVMOTOR CÍA. LTDA., mejorará su estructura organizacional?

1.2.6 Delimitaciones

- Campo: Administración
- Área: Estructura funcional
- Aspecto: Gestión por procesos
- Temporal: De enero a diciembre de 2013.
- Espacial: Esta investigación se va a realizar en la empresa “DAVMOTOR CÍA. LTDA”ubicada en la Provincia de Tungurahua. Cantón Ambato. En la Panamericana Norte Kilometro 15 Junto a la Hostería Pastorella. **(Ver Anexo 1)**.

1.3. Justificación

La aplicación de este trabajo de investigación permitirá la perfección empresarial, a través de la mejora continua dentro de sus procesos, con el fin de obtener una ventaja competitiva en el mercado, cuyo propósito será lograr permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización, de sus actividades, de sus clientes internos y externos, pues si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización, su rendimiento y su liquidez.

Es decir la gestión eficiente de los procesos logrará la reducción de costos y tiempos mediante el uso efectivo de los recursos, la obtención de resultados mejorados, coherentes y predecibles, permitirá que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas., siempre con la finalidad de beneficiar a los propietarios, administradores y empleados, así como también a la estabilidad económica, social y laboral de la empresa DAVMOTOR CÍA. LTDA.

Así también permitirá establecer controles al otorgar ventas a crédito, evitando cartera vencida y dirigiendo la estructura organizacional hacia la óptima liquidez.

Por ello es de vital importancia realizar una auditoría de gestión, ya que con la aplicación de conocimientos teóricos se logrará la revisión de los procesos a través del estudio de conceptos textuales y resúmenes de los diferentes temas, implementando la capacitación y organización del recurso humano para dar cumplimiento a las metas y objetivos empresariales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Establecer una adecuada gestión por procesos administrativos para mejorar el grado de Liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.

1.4.2. Objetivos específicos

- Examinar la gestión por procesos de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA, para establecer políticas y procedimientos de calidad.
- Evaluar el grado de liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA. A con la finalidad de establecer parámetros financieros y operativos eficientes.
- Proponer la aplicación de una auditoría de gestión en la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA, que proporcione eficiencia en los procesos administrativos adecuada para obtener liquidez.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Luego de la indagación previa y con la finalidad de ampliar el tema de investigación se ha considerado importante tomar como referencia trabajos de similares, los mismos que se describen a continuación:

De acuerdo con (Vásconez, 2005),

El presente estudio permitió determinar las características y capacidades de las instalaciones de la empresa y a partir de ello elaborar una propuesta de producción que permitirá incrementar la capacidad productiva en un 10 %. El cronograma presentado en la propuesta, permitirá controlar los procesos y la calidad del producto final mediante la estandarización de las actividades de los operadores. La propuesta permitirá mejorar y aumentar la producción a menor costo de fabricación. Con el planteamiento, revisión periódica y cumplimiento de los objetivos de mejora basados en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las normativas de calidad, se consigue determinar el lineamiento de calidad que se debe cumplir.

Se puede evidenciar que la evaluación de los procesos empresariales permitirá estandarizar actividades, funciones, responsabilidades, tiempos y recursos hacia el cumplimiento de metas, objetivos y el desarrollo financiero de la empresa.

De acuerdo con (Freire, 2011),

El sistema de gestión de la producción que aplica la empresa no asegura la satisfacción del cliente, porque no cumple con la entrega de pedidos en la cantidad y calidad requerida por él y en el momento oportuno, la gestión de la producción constituye una guía práctica orientada a mejorar los procesos de producción que permitan incrementar las ventas y garantizar la permanencia en el mercado y el crecimiento empresarial, Danisport es una

empresa de producción de confecciones textiles que ha venido trabajando bajo un inadecuado sistema de producción, ha generado un círculo vicioso como: desordenada producción, pocas ventas y baja rentabilidad, se determinó que la aplicación de nuevas técnicas y herramientas permite optimizar los recursos para mejorar la producción de la empresa Danisport, se estableció que en la empresa Danisport no existe un sistema de comunicación que permita sociabilizar entre las áreas de administración y producción, respecto a lineamientos y parámetros de fabricación.

Es importante que la empresa cuente con procesos que cumplan los lineamientos empresariales a través de un sistema de comunicación entre los integrantes y sus colaboradores, con el fin de mejorar sus actividades para la consecución de metas y objetivos, así como también lograr la estabilidad económica, financiera y social.

Por ello una vez revisada la importancia de dichos trabajos de investigación, se fundamenta aun más el presente; ya que la misma trata sobre la ejecución de una auditoría de gestión que genere calidad, eficiencia y eficacia en los procesos e incremente el grado de Liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.

2.2 Fundamentación filosófica

Al realizar la indagación previa se determinó que el trabajo se basa en el paradigma positivista, que de acuerdo con (Abril, 2008),

La investigación cuantitativa, es la clásica o tradicional, dentro de lo cual se ubica la mayoría (si no todos) los tipos de investigación, se manifiestan entre otros, las siguientes características:

- a. Los objetivos y el proceso de investigación solo es conocido por los técnicos y los investigadores.
- b. Las decisiones para actuar son tomadas solo por los técnicos.
- c. La población es pasiva y es considerada únicamente como un depósito del información.

- d. La población no tiene que reaccionar frente a la investigación o a la acción decidida.
- e. Los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo o centro de investigación. La población no tiene que conocerlos ni discutirlos.

Además este tipo de investigación utiliza el enfoque cuantitativo por ello requiere de datos estadísticos para la comprobación de la hipótesis, encajando con la indagación que se espera realizar.

2.3 Fundamentación legal

A tratarse la propuesta de investigación de una auditoría de gestión la base legal que rige este trabajo se puntualiza a continuación,

De acuerdo con la **Norma Ecuatoriana de Auditoría N° 10, Evaluación de Riesgo y Control Interno, Registro Oficial No. 530, de septiembre de 2000.**

El propósito de esta Norma Ecuatoriana sobre Auditoría (NEA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

El auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

A nivel del estado financiero:

- La integridad de la administración.
- La experiencia y conocimiento de la administración y cambios en la administración durante el período, por ejemplo, la inexperiencia de la administración puede afectar la preparación de los estados financieros de la entidad.

- Presiones inusuales sobre la administración, por ejemplo, circunstancias que podrían predisponer a la administración a dar una exposición errónea de los estados financieros, tales como el que la industria está pasando por un gran número de fracasos de negocios o una entidad que carece de suficiente capital para continuar operaciones.
- La naturaleza del negocio de la entidad, por ejemplo, el potencial para obsolescencia tecnológica de sus productos y servicios, la complejidad de su estructura de capital, la importancia de las partes relacionadas y el número de locaciones y diseminación geográfica de sus instalaciones de producción.
- Factores que afectan la industria en la que opera la entidad, por ejemplo, condiciones económicas y de competencia identificadas por las tendencias e índices financieros, y cambios en tecnología, demanda del consumidor y prácticas de contabilidad comunes a la industria.

Esta normativa trata sobre la evaluación del control interno que tiene relación con la valoración de los procesos empresariales, con el fin de lograr calidad, eficiencia y eficacia en los mismos para el incremento de la liquidez.

SECCION V

DE LA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

4. DE LA ADMINISTRACION

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría. Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes. En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y, l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

Art. 119.- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente. Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

Art. 120.- El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido 23 . . . / en el Art. 213. Si el contrato social estableciese un consejo de vigilancia, éste podrá convocar a reuniones de junta general en ausencia o por omisión del gerente o administrador, y en caso de urgencia.

Art. 121.- A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

Art. 122.- El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta. Se formará un expediente de cada junta. El expediente contendrá la copia del acta y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada en la ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la junta. Las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Art. 123.- Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente. Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado. Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Art. 126.- Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;

b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aún cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías;

c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,

d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

Art. 127.- La responsabilidad de los socios administradores de la compañía se extinguirá en conformidad con las disposiciones contenidas en los Arts. 264 y 265 y en la Sección VI de esta Ley.

Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos. Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

Art. 129.- Si hubiere más de dos gerentes o administradores, las resoluciones de éstos se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca obligatoriedad de obrar conjuntamente, en cuyo caso se requerirá unanimidad para las resoluciones.

Art. 130.- Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general. Se aplicará a los administradores de estas compañías, la prohibición contenida en el inciso Segundo del Art. 261.

Art. 131.- Es obligación de los administradores o gerentes inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Si no hubiere acaecido alteración alguna en la nómina de los socios y en la cuantía de las aportaciones desde la presentación de la última lista, bastará presentar una declaración en tal sentido.

Art. 132.- Son aplicables a los gerentes o administradores las disposiciones constantes en los Arts. 129 al 133, inclusive, del Código de Comercio.

Art. 133.- El administrador no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia que de su cargo presentare el administrador, surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en que es conocida por la junta general de socios. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó. La junta general podrá remover a los administradores o a los gerentes por las causas determinadas en el contrato social o por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los Arts. 124, 125 y 131. La resolución será tomada por una mayoría que represente, por lo menos, las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión. En el caso del Art. 128 la junta general deberá remover a los administradores o a los gerentes. Si en virtud de denuncia de cualquiera de los socios la compañía

no tomare medidas tendientes a corregir la mala administración, el socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán, libremente, solicitar la remoción del administrador o de los gerentes a un juez de lo civil. Este procederá ciñéndose a las disposiciones pertinentes para la remoción de los gerentes o de los administradores de las compañías anónimas.

Art. 134.- Toda acción contra los gerentes o administradores prescribirá en el plazo de tres meses cuando se trate de solicitar la remoción de dicho funcionario.

Art. 135.- En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia, cuyas obligaciones fundamentales serán velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios. La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

2.4 Categorías fundamentales

Para fundamentar el trabajo de investigación en la empresa DAVMOTOR CÍA. LTDA. Se han asumido una serie de conceptos que sirven de soporte para el presente estudio:

Marco conceptual de la variable independiente: Gestión por procesos

Administración

Según (Hitt, Black y Porter, 2006), definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Según (Chiavenato, 2004), la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Estructura funcional

De acuerdo con (Pérez, 2007), menciona que la estructura funcional,

Comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados. Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

Características de la organización funcional:

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.

Gestión por procesos

De acuerdo con (Rojas, 1993),

La Gestión de procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario, supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico- funcional. Coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el usuario y que, por tanto, procura su satisfacción. Supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal.

La Gestión de Procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad, se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

De acuerdo (Pérez, 1996), “la gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado”.

Clasificación de los procesos

De acuerdo con (Zaratiegui, 1999), los procesos pueden ser:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

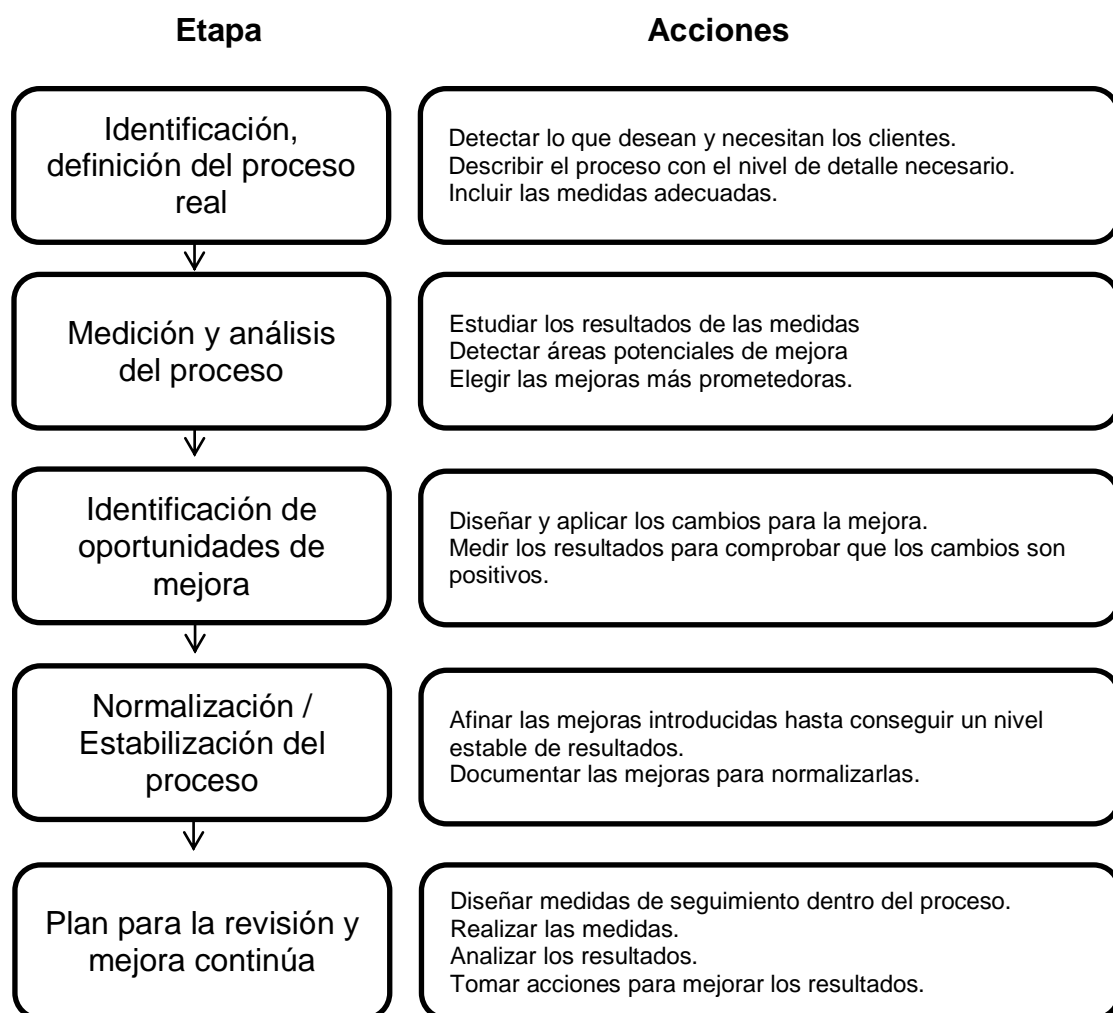
Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas.

Mejora de procesos

De acuerdo con (Zaratiegui, 1999), el método sistemático de la mejora de procesos es el siguiente:

Figura N. 2 Método sistemático de la mejora de procesos



Fuente:Zaratiegui, 1999

Metodología de la gestión por procesos

De acuerdo con (Roure y otros, 1997), la metodología de la gestión por procesos es:

Identificación.- cuyos objetivos son identificar e interrelacionar los procesos de la compañía, y seleccionar que procesos han de mejorarse por considerarse críticos para la consecución de su visión y objetivos. En esta fase solo participan los altos directivos de la compañía que deberán definir la compañía en término de procesos, seleccionar los procesos a mejorar, nombrar responsables y equipos de los procesos y establecer objetivos para cada proceso.

Planificación.- Participa el responsable y su equipo de proceso, para analizar la situación actual de los procesos y preparar un diseño adecuado. Aquí se define las necesidades del proceso y de sus clientes, se establecen indicadores, se analiza y mejora el proceso.

Transferencia.- Su propósito es transferir a la línea el proceso mejorado. Participa el responsable y su equipo. Se identifican y analizan los problemas potenciales y se establece e implanta un plan de acción.

Gestión operacional.- Se debe verificar que se satisfaga los requerimientos de los clientes y de la compañía, y comprobar que el proceso se desarrolla con los mínimos costes. Participa el responsable, su equipo y toda persona involucrada en él. Aquí el proceso se debe poner bajo control, se revisa periódicamente y se mejora continuamente.

Marco conceptual de la variable dependiente: Liquidez

Análisis financiero

Para (Hernández, 2011), “el análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos”.

Indicadores financieros

De acuerdo con (Alcántara, 2013), “los indicadores financieros son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad”.

Liquidez

De acuerdo con (Yarasca, 2007),

En economía, negocios o inversiones la liquidez es la capacidad de un activo para ser convertido en dinero en efectivo de forma rápida sin pérdida de su valor. También hace referencia a la capacidad de una empresa de cumplir con sus obligaciones de pago en términos de capacidad para procesar los suficientes activos líquidos y también se refiere a la cantidad de dichos activos.

Según (Monzón, 2002),

La liquidez está relacionada con la capacidad de pagar las obligaciones que la empresa ha contraído en momentos concretos de vencimiento. La empresa se encuentra en situación permanente de liquidez si es capaz de satisfacer todos los pagos a que está obligada y además dispone de unos saldos adecuados de dinero disponible en el activo del balance.

Según (Alegre y otros, 2000),

La liquidez es la seguridad que ofrece la empresa de que será capaz de cumplir todas las obligaciones contraídas a corto plazo, además se utiliza como medida general de liquidez para la empresa el ratio circulante que se define como la relación entre el activo y pasivo circulante que nos mostrará el número de veces que se podrá pagar las obligaciones a corto plazo.

Indicadores de liquidez

De acuerdo con (Estupiñán, 2007), los indicadores de liquidez son:

Razón Corriente

Es un indicador de la liquidez que se calcula muy fácilmente. Como su nombre lo indica, basta con establecer el cociente entre el total del Activo Corriente y el total del Pasivo Corriente:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Prueba acida

Es una razón muy similar a la razón corriente. Para calcularla, se excluye de los activos corrientes la cifra del inventario y se divide esta diferencia por el total del Pasivo Corriente.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Se excluye la cifra de inventarios porque en muchas ocasiones se presentan en el activo corriente cifras de inventarios obsoletos, de muy difícil venta, cuya presencia allí lo único que logra es distorsionar el análisis financiero. Con la prueba ácida se obtiene una medida más exigente respecto a la liquidez, aunque puede ser absurda, de ahí la importancia de buen sentido del analista, pues los principios contables prevén una empresa en marcha, luego parecería ilógico retirar los inventarios para medir la liquidez de un negocio

Capital de trabajo

También relaciona las cifras del Activo corriente con las del Pasivo Corriente pero en este caso estableciendo la diferencia entre ambas. Muestra cuales serían los recursos corrientes que podrían dedicarse a “trabajar” con ellos después de pagar las deudas de corto plazo, este indicador debería reevaluarse ya que, los recursos así se deban se tienen disponible para operar en los negocios, tal es el caso de los inventarios, el hecho de que deberlos a los proveedores no significa que no pueda disponerse de ellos.

$$\text{Capital De Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Riesgo de liquidez

De acuerdo con (Belaunde, 2012)

Es la incapacidad para una organización de disponer de los fondos necesarios para hacer frente a sus obligaciones tanto en el corto plazo como en el mediano/largo plazo. Esta definición tiene la ventaja de reflejar fácilmente la idea de que se trate de una incapacidad en un momento dado, lo que no quiere decir que esa empresa sea insolvente, es decir que tenga un capital insuficiente para hacer frente a sus compromisos. Lo que sucede es que la empresa en un momento dado “está ilíquida” o corre el riesgo de estarlo, aunque sea rentable, y tenga relativamente pocas deudas. Por ello se oye muchas veces decir: “es un problema de liquidez temporal, la empresa está sólida”. El problema es que si esto dura demasiado, igual una empresa puede quebrar, entonces la diferencia con la insolvencia es poco obvia.

Muchas veces, a esta definición se le añade la idea de costo adicional y de pérdidas. No necesariamente la empresa se encontrará en situación de no disponer de los fondos necesarios, pero los tendrá por ejemplo pagando tasas de interés mucho más elevadas, o teniendo que vender activos a precios inferiores a su costo, es decir que tendrá sobrecostos o pérdidas por ello. Tenemos entonces que el riesgo de liquidez, no necesariamente significa quedarse sin fondos, sino perder dinero para evitar encontrarse en esa situación.

Tipos de riesgo de liquidez

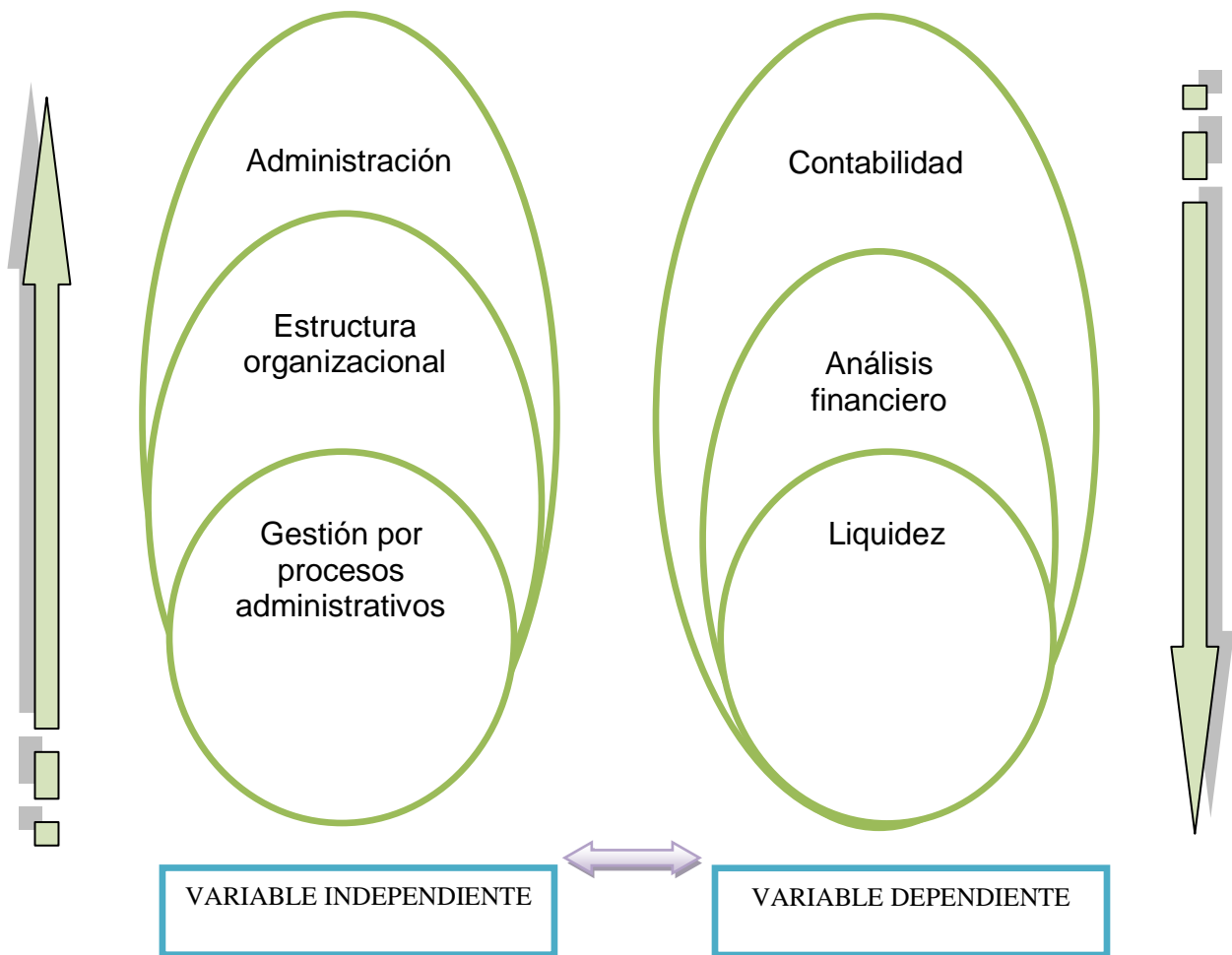
De acuerdo con (Belaunde, 2012)

Por el lado de los activos.-al no disponer de activos suficientemente líquidos, es decir que puedan realizarse o cederse fácilmente a un precio normal en caso de necesidad; ello no incluye a los activos de largo plazo esenciales para la organización, que por definición no deberían cederse, salvo situaciones extremas

Por el lado de los pasivos: al tener vencimientos de deudas y otros compromisos que son excesivamente de corto plazo; y/o no disponer de suficientes fuentes de financiamiento estable o tener dificultades de acceso

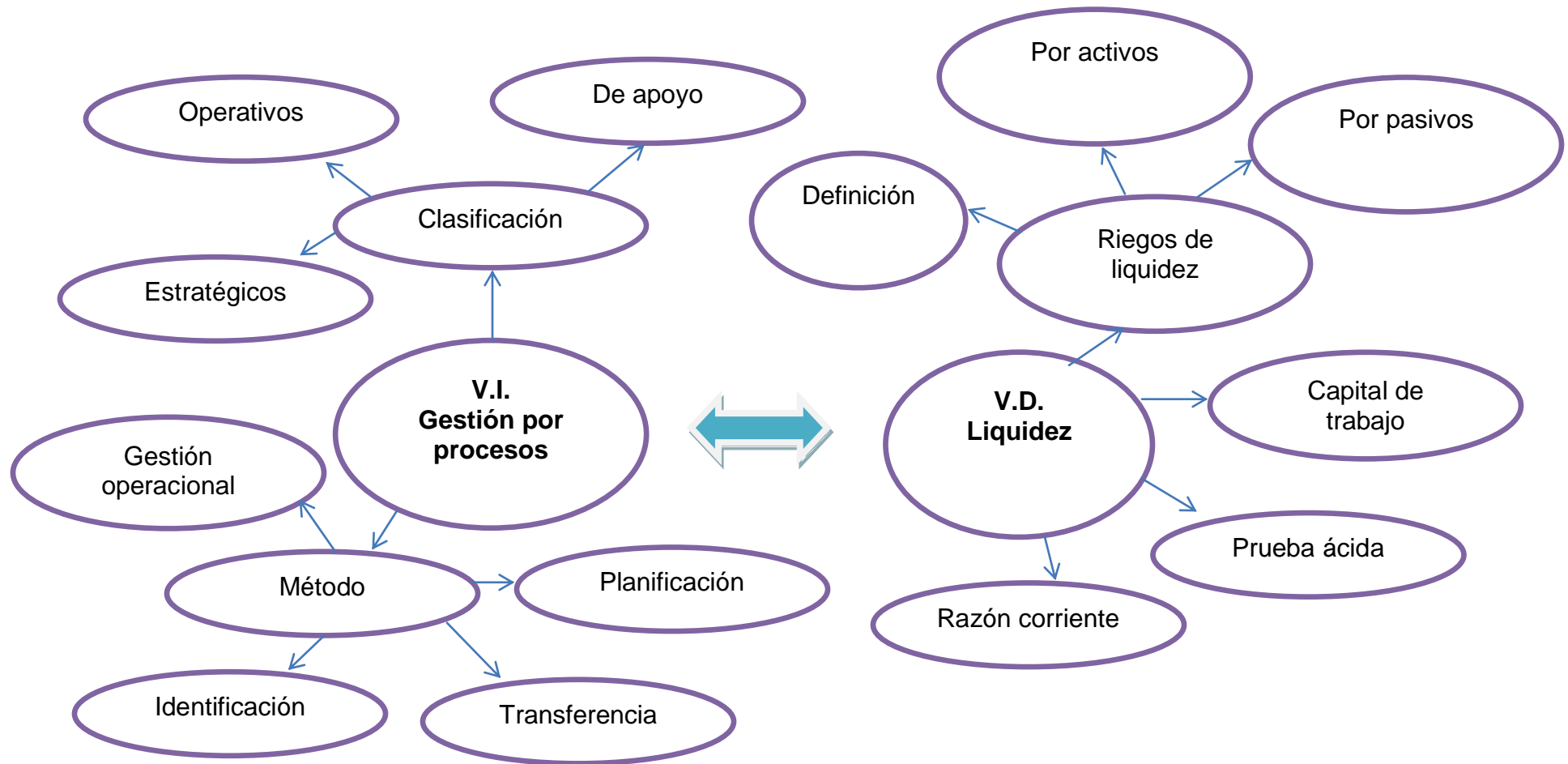
al financiamiento; esto pone a una organización constantemente bajo presión de encontrar fondos para funcionar en el día a día y hacer frente a sus obligaciones.

Figura N. 3 Superordinación conceptual



Elaborado: Valeria Villalva
Fuente: Marco Teórico

Figura N. 4 Subordinación conceptual



Elaborado: Valeria Villalva
Fuente: Marco Teórico

2.5 Hipótesis

La gestión por procesos incide en el grado de Liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.

2.6 Señalamiento de las variables

Variable independiente: Gestión por procesos

Variable dependiente: Liquidez

Unidad de observación: DAVMOTOR CÍA LTDA.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad básica de la investigación

Para el correcto desarrollo de la investigación planteada se llevará a cabo los siguientes tipos de Investigación:

3.1.1 Investigación de campo

La investigación de campo según (Arias, 2006), “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

Esta modalidad es aplicable en el trabajo de investigación ya que permitirá la aplicación de la encuesta al personal de la empresa DAVMOTOR CIA.LTDA .ubicada en el km 15 vía Cunchibamba, con la finalidad de comprobar la hipótesis en estudio.

3.1.2 Investigación bibliográfica

Según (Abril, 2008), la investigación documental tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir 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) obtenidas de la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato.

Al hablar de liquidez se debe analizar los balances financieros de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA., por ello se utilizará la investigación documental.

3.2 Nivel o tipo de investigación

En los tipos de investigación se utilizarán las siguientes:

3.2.1 Investigación descriptiva

Para (Bernal, 2006), “considera como investigación descriptiva aquella en que, “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”.

A través de la investigación descriptiva se podrá comprobar la hipótesis en estudio, la cual afirma que la gestión por procesos incide en el grado de liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.

3.2.2 Investigación correlacionar

Para (Bernal, 2006), “la investigación correlacionar tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables”.

La investigación correlacionar es aplicable porque se habla de la gestión por procesos y el grado de Liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

De acuerdo con (Cascant y Hueso, 2012), la población “es el conjunto de sujetos en el que se quiere estudiar un fenómeno determinado. Puede ser una comunidad, una región, las beneficiarias de un proyecto, etc.”

La población la conforman el gerente general, el contador, 3 auxiliares contables, un recaudador, un mensajero, el jefe recursos humanos, un bodeguero, un vendedor y una cajera.

3.3.2 Muestra

La muestra es una parte representativa de la población y como en la investigación la población está formada de once empleados, no se considera necesario determinar una muestra.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TABLA N. 1 Variable independiente: Gestión por procesos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA O INSTRUMENTO
La gestión por procesos es un sistema que permite lograr la eficiencia y efectividad en las actividades, a través del óptimo desarrollo de los procesos operativos, estratégicos y de apoyo.	Eficiencia y efectividad en las actividades	Eficiencia en las actividades = Número de tareas cumplidas / número de tareas asignadas)	¿En qué porcentaje las tareas que le han sido asignadas son cumplidas?	Encuesta aplicada al personal de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.
	Procesos operativos	Eficiencia de los recursos = recursos utilizados / recursos asignados	¿Los recursos empresariales son asignados y utilizados de forma efectiva?	
	Procesos estratégicos	Efectividad de las metas y objetivos = metas y objetivos cumplidos / metas y objetivos propuestos	¿En qué medida se han cumplido las metas y objetivos empresariales?	
	Procesos de apoyo	Control del efectivo = Controles ejecutados en el efectivo / Controles asignados para el efectivo	¿La empresa cuenta con controles del efectivo?	

Elaborado: Valeria Villalva
Fuente: Marco Teórico

TABLA N. 2 Variable dependiente: Liquidez

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Representa la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a las obligaciones, para contar con una perspectiva de la liquidez se utilizan indicadores que permiten evaluar el riesgo de liquidez.	Indicadores de liquidez	<p>Razón corriente =Activo Corriente / Pasivo Corriente</p> <p>Prueba acida = (Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente</p> <p>Capital de trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente</p>	<p>¿Los activos de pronta liquidez cubren las obligaciones con terceros?</p> <p>¿Considera que el no contar con una gestión por procesos nos da como resultado problemas de liquidez en la empresa?</p>	Encuesta aplicada al personal de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.
	Riesgo de liquidez	Número de riesgos de liquidez	¿El financiamiento de la empresa está acorde a sus activos?	

Elaborado: Valeria Villalva
Fuente:Marco Teórico

3.5. Plan de recolección de datos

TABLA N. 3 Plan de recolección de datos

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Comprobar que la gestión por procesos incide en el grado de liquidez
¿A qué personas o sujetos?	Empleados de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.
¿Sobre qué aspectos?	Gestión por procesos Estructura organizacional Liquidez
¿Quién?	La investigadora
¿Cuándo?	Año 2014
¿Lugar de recolección de la información?	DAVMOTOR CÍA LTDA.
¿Cuántas veces?	Las necesarias
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario

Elaborado: Valeria Villalva

Fuente: Metodología

3.6. Procesamiento y análisis de la información

Una vez aplicadas las encuestas se procesará los datos de la siguiente manera:

1. Revisión de datos defectuosos incongruentes o defectuosos
2. Tabulación de los datos recogidos en la encuesta.
3. Calculo de Frecuencias Absolutas y Relativas
4. Representación Gráfica de los datos
5. Interpretación de los Resultados
6. Conclusiones
7. Recomendaciones

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 / 4.2. Análisis e interpretación de resultados

A fin de conocer a profundidad los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, se procedió a graficar cada una de las preguntas, además de realizar una tabla en base a las respuestas dadas por los encuestados. El propósito de las gráficas es resumir la información de forma tal que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación.

Luego de elaborar la tabla y gráfica de las preguntas se realizó el análisis e interpretación, el cual busca un significado más amplio a las respuestas mediante deducción e inducción. Todo este proceso preside la totalidad del trabajo de investigación, así como de la verificación de la hipótesis en cuestionamiento. Este aspecto del proceso se realiza confrontando los resultados del análisis de los datos con las hipótesis formuladas y relacionando dichos resultados con la teoría y los procedimientos de la investigación.

Al finalizar la realización del Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas se procede con la verificación estadística de la hipótesis por medio de la prueba de chi cuadrado.

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DAVMOTOR CÍA LTDA.

Pregunta N° 01

¿Considera Ud. que las tareas que le han sido asignadas son factibles de cumplir a cabalidad?

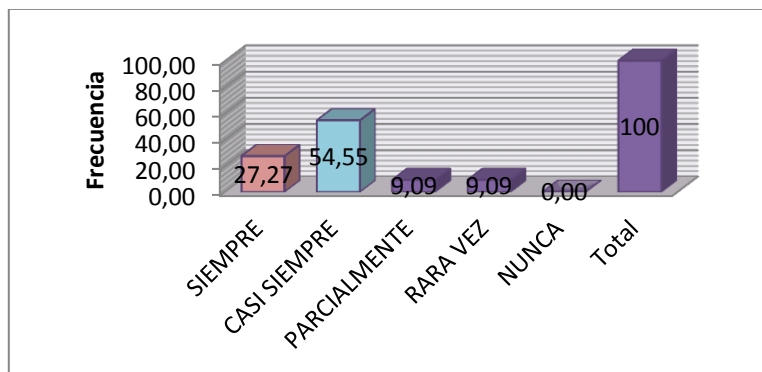
TABLA N. 4 Tareas factibles de cumplir a cabalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Opciones	SIEMPRE	3	27,27
	CASI SIEMPRE	1	9,09
	PARCIALMENTE	6	54,55
	RARA VEZ	1	9,09
	NUNCA		0,00
Total	11	100	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 5 Tareas factibles de cumplir a cabalidad



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 4

Análisis e interpretación: De acuerdo con el 54.55% de los encuestados conformados por 6 empleados manifiestan que las tareas casi siempre son factibles de cumplir a cabalidad, mientras que el 27.27% menciona que siempre cumple con las tareas asignadas y el 9.09% indica q parcialmente o rara vez puede cumplir con sus tareas. Entonces los encuestados

manifiestan que las tareas que les han sido asignadas conforme a su cargo no se pueden cumplir a cabalidad.

Pregunta N° 2

¿Para la ejecución de sus actividades la empresa ha puesto a su disposición los recursos empresariales necesarios?

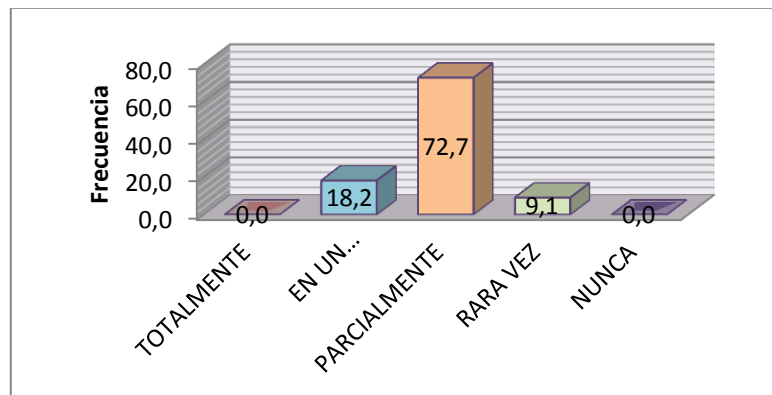
TABLA N. 5 Disposición de Recursos Empresariales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE	0	0,0	0,0
EN UN PORCENTAJE ACEPTABLE	2	18,2	18,2
PARCIALMENTE	8	72,7	90,9
RARA VEZ	1	9,1	100,0
NUNCA	0	0,0	18,18
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 6 Disposición de Recursos Empresariales



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 5

Análisis e interpretación: De acuerdo con el 72.70% de los encuestados conformados por 8 empleados demuestran que parcialmente disponen de los recursos necesarios para cumplir con sus actividades, mientras que el 18.20% indica que es aceptable los recursos que la empresa facilita para sus actividades asignadas y el 9.1% informa que rara vez dispone de los recursos

necesarios para la ejecución de actividades. Por lo tanto los encuestados demuestran que no pueden ejecutar sus actividades ya que no disponen de los recursos empresariales necesarios.

Pregunta N° 3

¿En qué medida se han cumplido las metas y objetivos empresariales?

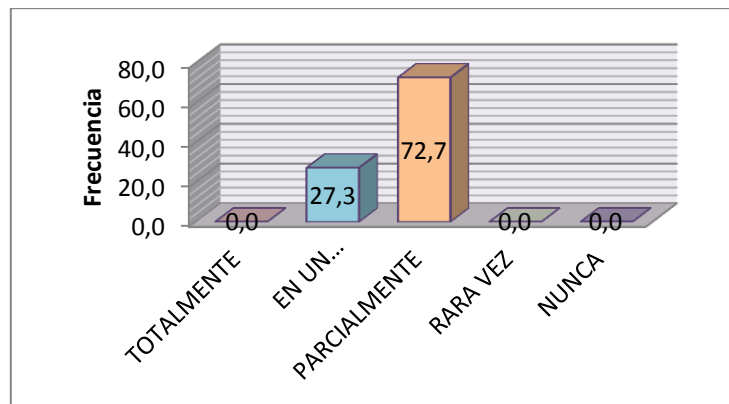
TABLA N. 6Metas y objetivos empresariales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE		0,0	0,0
EN UN PORCENTAJE ACEPTABLE	3	27,3	27,3
Opciones PARCIALMENTE	8	72,7	100,0
RARA VEZ		0,0	100,0
NUNCA		0,0	100,0
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 7 Metas y objetivos empresariales



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 6

Análisis e Interpretación: El 72.70% nos demuestra que en parte la empresa ha podido cumplir con sus metas, mientras que el 27.30% indica que solo se ha cumplido con una parte de los objetivos empresariales.

Demostrando los encuestados que la empresa parcialmente ha logrado cumplir con sus metas y objetivos perfilados.

Pregunta N° 4

¿La empresa cuenta con controles adecuados para el movimiento del efectivo?

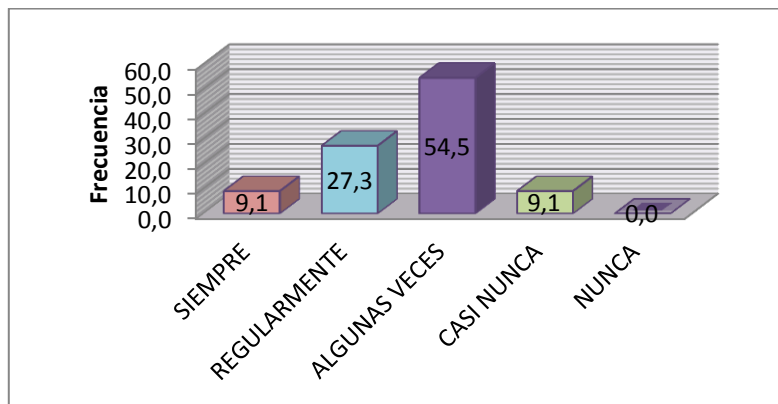
TABLA N. 7Controles de Efectivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	1	9,1	9,1
REGULARMENTE	3	27,3	27,3
ALGUNAS VECES	6	54,5	54,5
CASI NUNCA	1	9,1	9,1
NUNCA		0,0	0,0
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 8Controles de Efectivo



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 7

Análisis e Interpretación: El 54.50% nos señala que solo en algunas ocasiones se realiza un control en la salida del efectivo, mientras que el 27.30% informa que regularmente se realizan estos controles y el 9.1% demuestra que nunca realiza el control respectivo. Por lo tanto el personal

encuestado indica que no se lleva un control estricto en la salida del efectivo de la empresa.

Pregunta N° 5

¿Se realizan una evaluación para la otorgación de créditos a clientes?

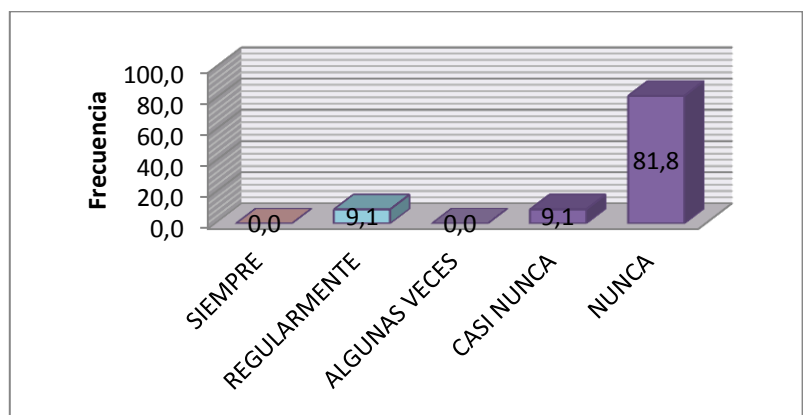
TABLA N. 8Control Crédito a Clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	0	0,0	0,0
REGULARMENTE	1	9,1	9,1
ALGUNAS VECES	0	0,0	0,0
CASI NUNCA	1	9,1	9,1
NUNCA	9	81,8	81,8
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 9Control Crédito a Clientes



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 8

Análisis e Interpretación: Los créditos otorgados a clientes según el 81.80% indica que nunca se realizan controles al momento de aprobarlos, mientras que un 9.1% informa que regularmente y casi nunca se hace un control para aprobar créditos, Demostrando los encuestados que no existe una revisión previa de documentos para la aprobación de un crédito.

Pregunta N° 6

¿La empresa cumple de forma oportuna sus obligaciones con organismos de control?

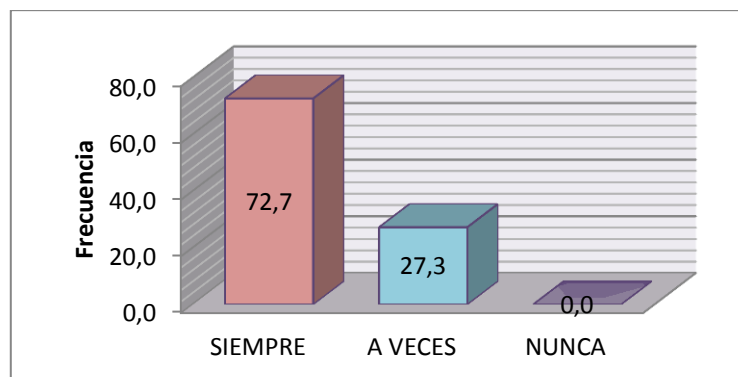
TABLA N. 9Obligaciones Patronales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Opciones SIEMPRE	8	72,7	72,7
A VECES	3	27,3	27,3
NUNCA	0	0,0	72,7
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 10Obligaciones Patronales



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 9

Análisis e Interpretación: Según la encuesta realizada nos indica que en un 72.70% siempre se cumple con las obligación patronales, mientras que el 27.30% indica que a veces si existiría incumplimiento en los pagos de sus obligaciones. Teniendo como resultado del personal encuestado que la empresa no cuenta con los fondos necesarios para cumplir con sus obligaciones patronales.

Pregunta N° 7

¿Considera que la empresa presenta problemas de liquidez?

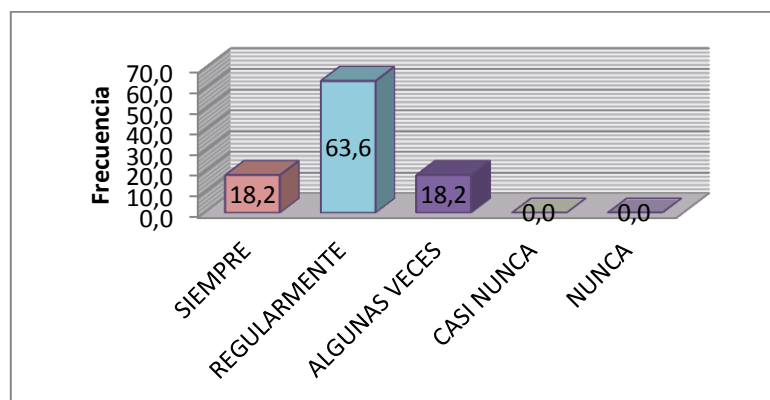
TABLA N. 10Problemas de liquidez

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Opciones	SIEMPRE	2	18.2
	REGULARMENTE	7	63.6
	ALGUNAS VECES	2	18.2
	CASI NUNCA	0	100.0
	NUNCA	0	100.0
	Total	11	100.0

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 11Problemas de liquidez



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 10

Análisis e Interpretación:El 63.60% considera que regularmente presenta la empresa problemas de liquidez, el 18.2% dice que algunas veces, mientras que el 18.20% señala que la empresa siempre tiene problemas de liquidez. Demostrando los encuestados que la liquidez es uno de los principales problemas de la empresa.

Pregunta N° 8

¿Se realizan evaluaciones de los procesos en cada área?

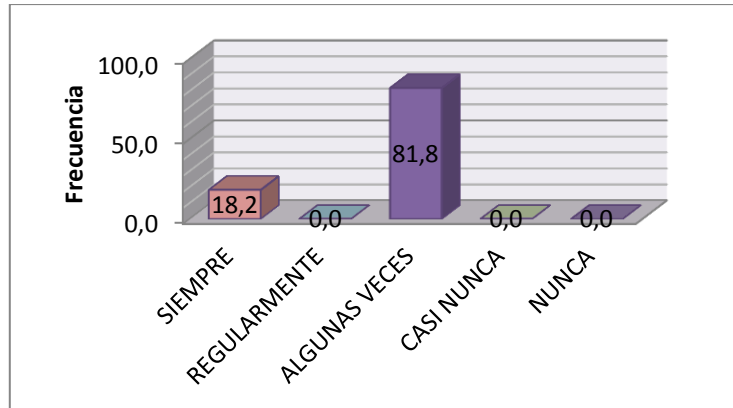
TABLA N. 11 Evaluación de procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	2	18,2	18,2
REGULARMENTE	0	0,0	18,2
ALGUNAS VECES	9	81,8	100,0
CASI NUNCA	0	0,0	100,0
NUNCA	0	0,0	100,0
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 12 Evaluación de procesos



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 11

Análisis e Interpretación: Según el 81.80% algunas veces realizan evaluaciones en los procesos de cada área, mientras que el 18.20% indica que siempre evalúan a cada área de trabajo. Esto nos indica que no existen evaluaciones continuas de los procesos que se realizan en cada área por lo mismo es deficiente el trabajo realizado.

Pregunta N° 9

¿Tiene Ud. conocimiento de sus funciones y responsabilidades?

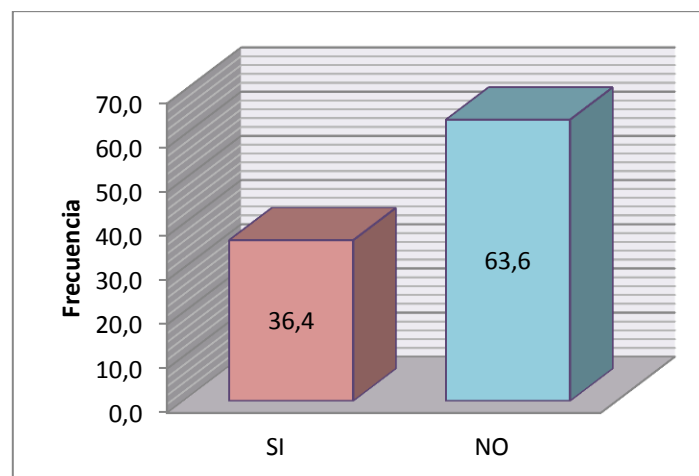
TABLA N. 12Conocimiento de funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Opciones SI	4	36,4	36,4
NO	7	63,6	100,0
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 13Conocimiento de funciones



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 12

Análisis e Interpretación: El 63,60% señala no conocer las funciones que debe cumplir y el 36,40% no tiene claro sus responsabilidades. Según los encuestados demuestran que las funciones y responsabilidades de cada área de trabajo no se encuentran bien definidas por lo mismo no se cumplen en su totalidad.

Pregunta Nº 10

¿La empresa cuenta con documentación interna de control?

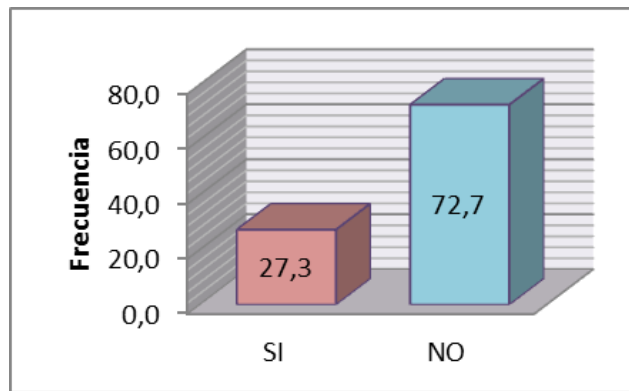
TABLA N. 13 Documentos de Control Interno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Opciones SI	3	27,3	27,3
NO	8	72,7	100,0
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 14 Documentos de Control Interno



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 13

Análisis e Interpretación: Según el 72.70 % indica no existe documentos que sirvan para control de movimientos, mientras que el 27.30% dice que si existi documentación de control interno de sus actividades.

Demostrando los encuestados que la falta de documentos de control interno no permite llevar a cabo varios procesos según el área dentro de la empresa.

Pregunta N° 11

¿Los procesos empresariales han sido analizados y ejecutados?

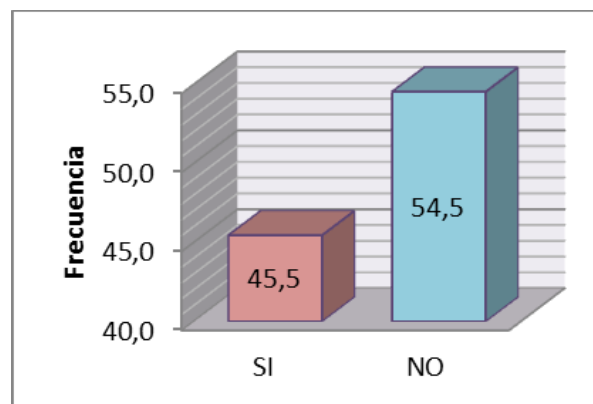
TABLA N. 14Procesos Analizados y Ejecutados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Opciones SI	5	45,5	45,5
NO	6	54,5	100,0
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 15Procesos Analizados y Ejecutados



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 14

Análisis e Interpretación: El 54,50% demuestra que los procesos no han sido analizados mucho menos ejecutados y el 45.50% indica que se ha realizado la ejecución de los procesos. Indicando según los resultados que el análisis y ejecución de procesos empresariales no se realizan en la empresa como debería.

Pregunta Nº 12

¿Ha recibido capacitaciones referentes a su área de trabajo en el último año?

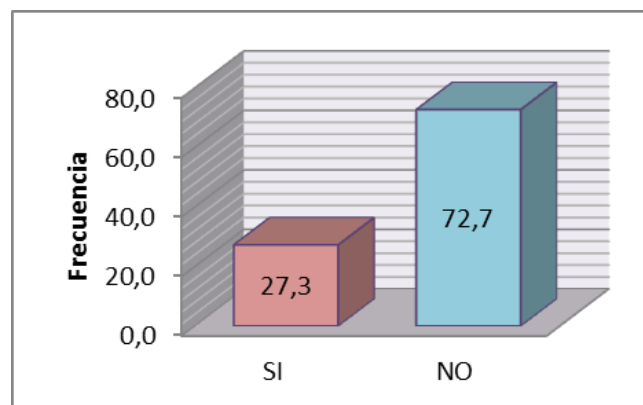
TABLA N. 15Capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	3	27,3	27,3
Opciones NO	8	72,7	100,0
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 16Capacitaciones



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 15

Análisis e Interpretación: Según el 72,70% informa que no ha recibido capacitaciones según su área de trabajo mientras que el 27.30% señala haber recibido capacitación referente a su área de trabajo con el tema gestión de calidad. Con la información recolectada podemos decir que el personal administrativo no recibe capacitaciones referentes a su área de trabajo lo cual no permite que se encuentren informados de los cambios y avances para un mejor desarrollo de sus responsabilidades.

Pregunta N° 13

¿Se toma en cuenta el plazo de crédito de los proveedores para dar crédito a los clientes?

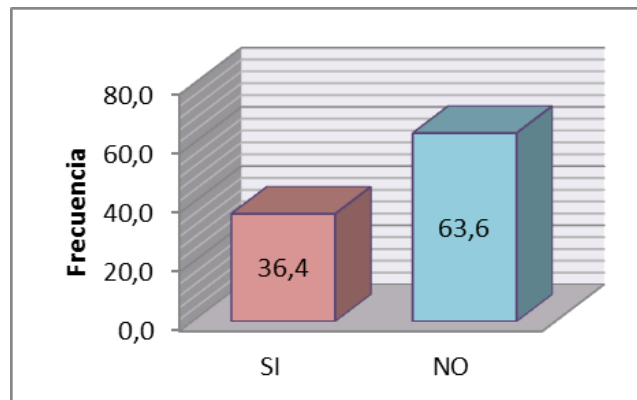
TABLA N. 16Plazo de Créditos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	4	36,4	36,4
Opciones NO	7	63,6	100,0
Total	11	100,0	

Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente: La encuesta

Figura N. 17Plazo de Créditos



Elaborado por:Valeria Villalva

Fuente:Tabla 16

Análisis e Interpretación: El 63,60% de los encuestados indican que no se toma en cuenta el plazo que los proveedores otorgan a la empresa para según eso tomar decisiones al momento de otorgar créditos a los clientes. Teniendo como consecuencia morosidad en los pagos a proveedores e incumplimientos en la cancelación de cuotas por parte de los clientes hacia la entidad.

4.3. Verificación de Hipótesis

El método a utilizar en la presente investigación gestión por procesos y el grado de liquidez de la empresa DAVMOTOR CIA. LTDA., es la t -student, ya que la población que se va estudiar es pequeña, es decir; solo es 11 empleados, por ser una prueba que permite medir aspectos cualitativos y cuantitativos de las respuestas que se van a obtuvieren del instrumento investigativo y medir la relación que existe entre las dos variables de las hipótesis en estudio.

Respecto a los resultados que arrojan la pregunta 7,8; se procede a realizar la prueba de hipótesis para lo cual se aplicó los siguientes pasos:

4.3.1. Planteamiento de la hipótesis

En la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

H1: La gestión por procesos incide en el grado de Liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA

Ho: La gestión por procesos NO incide en el grado de Liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.

4.3.2. Frecuencias observadas

Las preguntas seleccionadas son las que tiene más relación con las variables a ser estudiadas.

Pregunta 9

¿Conoce sus funciones y responsabilidades?

Pregunta 10

¿La empresa cuenta con documentación interna de control?

Pregunta 11

¿Los procesos empresariales han sido analizados y ejecutados?

Pregunta 12

¿Ha recibido capacitaciones referentes a su área de trabajo en el último año?

Pregunta 13

¿Se toma en cuenta el plazo de crédito de los proveedores para dar crédito a los clientes?

4.3.3. Regla de decisión

Grado de libertad (gl) = $n - 1$

(Gl) = $11 - 1$

(Gl) = 10

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $GL = 10$

Nivel de Confianza = 95 %

Margen de Error = 0,05

4.3.4. Calculo de las frecuencias observada

PREGUNTAS	ALTERNATIVA	
	SI	NO
PREGUNTA 9	4	7
PREGUNTA 10	3	8
PREGUNTA 11	5	6
PREGUNTA 12	3	8
PREGUNTA 13	4	7
TOTAL		36

Elaborado por: Valeria Villalva 2015

- **Datos**

$$\bar{x} = \frac{36}{5} = 7,20$$

$$\mu = 6$$

$$n = 11$$

$$Nc = 95\%$$

- **Desviación estándar**

$$S = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{x})^2}{n}}$$

$$S = \sqrt{\frac{2,80}{11}} = 0,5045$$

- **T-Student**

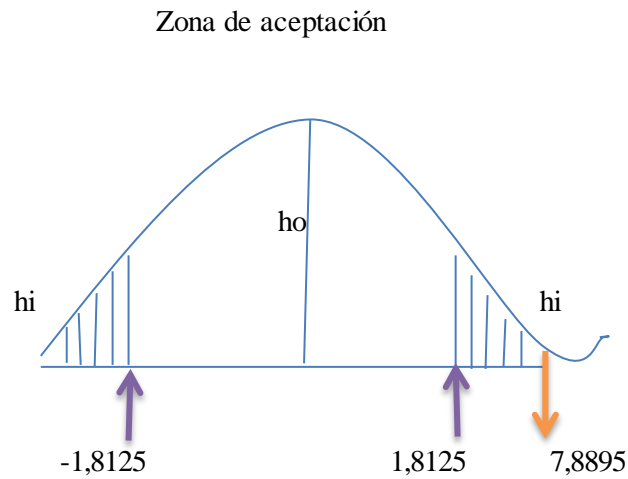
$$t = \frac{\mu - \bar{x}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

$$t = \frac{7,20 - 6}{\frac{0,5045}{\sqrt{11}}} = \mathbf{7.8895}$$

$$t_{\text{tabla}} = \mathbf{1.8125}$$

Tabla t- student (ver Anexo)

4.3.5. Representación Gráfica



4.3.6. Conclusión

El valor de t-student $7,8895$, es mayor que el valor de t de tabla $1,8125$, ($7,8895 > 1,8125$) y conforme con lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 , es decir, se confirma que la gestión por procesos incide en el grado de Liquidez de la empresa DAVMOTOR CIA. LTDA.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A través de la interrogante N.8 ¿Se realizan evaluaciones de los procesos en cada área?, que tiene relación con el objetivo N. 1 Examinar la gestión por procesos de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA, para establecer políticas y procedimientos de calidad, se verificó que la empresa carece de gestión por procesos la cual comprende, el establecimiento, ejecución y control de los mismos.

Así también con la interrogante N. 7 ¿Considera que la empresa presenta problemas de liquidez?, la cual se relaciona con el objetivo N. 2 Evaluar el grado de liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA., con la finalidad de establecer parámetros financieros y operativos eficientes; se estableció que la empresa presenta problemas de liquidez, incumpliendo haberes con sus proveedores.

De acuerdo con la pregunta N. 11 ¿Los procesos empresariales han sido analizados y ejecutados? , que tiene relación con el objetivo N. 3 Proponer una auditoría de gestión en la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA, que proporcione eficiencia en la estructura organizacional, se estableció la importancia de elaborar una auditoría de gestión que proporcione calidad en los procesos, eficiencia en el uso de recursos y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos.

5.2 Recomendaciones

Evaluar el control interno de los procesos empresariales, a fin de lograr una gestión por procesos de calidad, generando conjuntamente funciones, responsabilidades, procedimientos y tareas en cada una de las áreas.

Analizar la liquidez de la empresa, a fin de establecer controles en los flujos de efectivo, así como también en los créditos de clientes otorgados, los mismos que deben cumplir con ciertos parámetros para ser otorgados.

Desarrollar una auditoría de gestión en la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA, que proporcione calidad en los procesos, eficiencia en el uso de recursos y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

6.1.1 Título de la propuesta

Aplicación de una Auditoría de gestión en la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA para mejorar los procesos administrativos

6.1.2 Institución Ejecutora

La institución ejecutora de la propuesta es la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.

6.1.3 Beneficiarios

El desarrollo de la presente propuesta tiene como objeto mejorar los procesos administrativos para que los recursos materiales y financieros sean utilizados de manera efectiva y eficiente modificando las políticas, definiendo los procesos de cada área para la obtención de resultados siendo los beneficiados los administrativos y clientes de la Empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.

6.1.4 Ubicación

- DAVMOTOR CÍA LTDA. se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Cunchibamba Panamericana Norte Km 15 junto a Gasolinera el Rey Teléfonos 032476126. Email es davmotor@hotmail.com e inicio sus actividades el 08 de Septiembre del 2006.

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

La propuesta se ejecutará durante el ejercicio económico 2014.

6.1.6 Equipo Responsable

Cada uno de los miembros detallados a continuación tendrá la responsabilidad de la aplicación y evaluación de la propuesta.

Tabla N. 20 Equipo técnico responsable

CARGO	N°
Gerente	1
Contadora	1
Cajera	1
Auxiliares Contables	3
Mensajero	1
Cobrador	1
Bodeguero	1
Ventas	1
Recursos Humanos	1
TOTAL	11

6.1.7 Costo

El costo estimado del desarrollo de la propuesta será de mil trescientos veinte dólares (\$1.450,00), los cuales permitirán el cambio en el proceso productivo.

Tabla N. 21 Costo de la propuesta

N ^a	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
900 hojas	Impresiones	0.05	45.00
40 horas	Internet	1.00	40.00
	Transporte	60.00	60.00
	Suministros y materiales	200.00	200.00
	Capacitación	300.00	300.00
	Honorarios	350.00	350.00
	Adecuaciones varias	330.00	330.00
COSTO TOTAL DE RECURSOS MATERIALES			1,325.00
Imprevistos 10%			125.00
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA			1,450.00

6.2 Antecedentes de la propuesta

Para determinar las herramientas más importantes a utilizarse para conocer los antecedentes de la Empresa DAVMOTOR CÍA LTDA tenemos los siguientes:

6.2.1 Cuestionario realizado a todo el personal administrativo que labora:

Será el primer paso que deberá realizarse ya que está dirigido a obtener información general sobre la organización y el contexto en el que se desenvuelve siendo importante incluir el trato que se lleva entre jefaturas hacia la gerencia.

6.2.2 Determinación de Objetivos

Los objetivos deberán ser planteados de acuerdo a los resultados que se obtendrán en la auditoria los cuales ayudaran en el informe final a ser entregado luego del proceso.

Por lo tanto los objetivos que persigue la auditoria deben ser alcanzables, específicos y comunicables, a fin que sea fácil interpretarlos.

6.2.3. Orientación de la Auditoria de Gestión

La orientación de la auditoria determina que la investigación debe guiarse en los objetivos trazados. Este enfoque debe priorizar todas las áreas críticas de la organización, ajustándose a los procedimientos de cada auditoria.

6.2.4. Estudio General

El objetivo de esta es conocer el sistema de administración aplicado, sus conductas y la forma como contribuyen al logro de los objetivos empresariales y toda la información útil para la auditoria.

6.2.5. Conocimiento de la Entidad

Se profundiza en el conocimiento de la información general ya recopilada para definir el marco de acción, con el objeto de obtener la información mas precisa más precisa acerca de la organización, como son sus objetivos, misión visión, valores entre otros que permitan tener un amplio conocimiento de la organización asi como sus objetivos a corto y largo plazo fijadas por la misma.

6.2.6. Informe de diagnóstico general

El objetivo de este es brindar un breve resumen de las características de la organización y de sus principales áreas y actividades que se consideran críticas profundizando el análisis en las etapas subsiguientes.

6.3 Justificación

A través del estudio realizado se determinó la importancia de realizar una auditoría de gestión a la empresa Empresa DAVMOTOR CÍA LTDA en sus procesos administrativos ya que con el pasar de los años es importante ubicarse en los mejores sitios de empresas, para obtener los beneficios esperados es importante darse cuenta que una auditoría de gestión debe ser oportuna, clara, ágil, precisa, aplicable, eficaz, que se adapte a la realidad de la organización.

Es por esto que en las instituciones que se mantiene procesos definidos es fácil conocer su situación real, es así la importancia de tener una planificación capaz de verificar que los procesos se cumplan de una manera establecida para darle una mejor visión.

Por tal motivo, luego de realizar una evaluación a los procedimientos que se cumplen en el área administrativa se ha detectado la necesidad de proponer una auditoría de gestión a los procesos realizados por el personal administrativo para evitar la disminución de liquidez en la Empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.

6.4 Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Realizar una auditoría de Gestión a la Empresa DAVMOTOR CÍA LTDA .para trazar procedimientos que eviten la disminución de liquidez.

6.4.2. Objetivos Específicos

Implantar el trabajo planificado de la auditora de gestión, para la evaluación de los procedimientos que la Empresa tiene establecidos.

Introducir hallazgos y riesgos que sustenten el trabajo de auditoría, para la ejecución de procedimientos.

Elaborar el informe de auditoría de gestión y proponer políticas y procedimientos encaminados a la disminución de la liquidez.

6.5 Análisis de factibilidad

Es factible la realización del proyecto porque se plantea en base a tres componentes: Organizacional, Económico Financiero y legal:

6.5.1 Organizacional

Esta auditoría de gestión es factible puesto que se cuenta con la predisposición del gerente y empleados de la empresa, los mismos que ejecutarán las alternativas planteadas y evaluarán constantemente el incremento de la eficiencia administrativa y el crecimiento del margen de la rentabilidad.

- **Económico – Financiero**

La Empresa DAVMOTOR CÍA LTDA cuenta con los recursos necesarios para poder ejecutar esta propuesta que será de beneficio a coroto plazo para todos los que confirman el área administrativa, partiendo de que ninguna organización desea obtener pérdidas ocasionadas por el personal, que más adelante se vean afectadas en la liquidez de la empresa.

- **Legal**

En este ámbito la fábrica debe cumplir con el control interno bajo las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

6.6 Fundamentación

Auditoría de gestión

De acuerdo con (Graig Cooper y De Backer, 2005),

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas

Objetivos de la auditoría de gestión

Para (Blanco Luna, 2012),

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se puede señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Alcance de la auditoría de gestión

(Blanco Luna, 2012) menciona que “La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares”

Fases de la auditoría de gestión

1. Planificación de la auditoría

Según (Yáñez e Ibsen, 2011),

Comprende la realización de un plan de auditoría preliminar con el propósito de definir los objetivos, asignar los recursos y estimar el tiempo necesario para efectuar la revisión. Como resultado de esta actividad se debe incluir:

- a) Programa de trabajo.
- b) Asignación de recursos y estimación del tiempo requerido.
- c) Comprensión de los procesos de negocio y sistemas de información que los soportan.
- d) Levantamiento de la información básica y detallada.
- e) Estructura y organización de los archivos de trabajo.
- f) Ficha técnica de los sistemas de información.
- g) Definición del alcance.

El objetivo de esta etapa es identificar, analizar y seleccionar los objetivos de control aplicables a los procesos de negocio y sistemas de información sujetos a auditoría.

2. Ejecución de la auditoría

Para (Yáñez e Ibsen, 2011),

Comprende un análisis del sistema de control interno de la organización con el objetivo de planificar y realizar las pruebas de cumplimiento y sustantivas que evaluarán si los controles operan de forma adecuada y cumplen con resguardar el cumplimiento de los objetivos y requisitos del negocio.

- a) Evaluación del sistema de control interno
- b) Levantamiento de controles por procesos de negocio y sistemas de información
- c) Observaciones de control interno
- d) Definición, diseño y ejecución de las pruebas de auditoría
- e) Identificación de controles claves que serán verificados.

Métodos para evaluar el control interno

Según (Cepeda, 2002),

Cuestionarios.- consisten en usar cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para conducción de las operaciones.

Flujogramas.- se expone por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

Descriptivo o narrativo.- describe las actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Método COSO.- Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la entidad sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

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

Tipos de riesgos de auditoría

De acuerdo con (Blanco Luna, 2012), existen tres tipos de riesgos:

- a) **Riesgo inherentes.-** son los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.
- b) **Riesgo de control.-** el riesgo de que los controles sobre la temática no existan u operen ineffectivamente; y,
- c) **Riesgo de detección.-** el riesgo de que los procedimientos del auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la temática.

Atributos del hallazgo

Los hallazgos deben contener:

- d) **La condición.-** que es relatar la problemática encontrada de la manera más descriptiva posible;
- e) **El criterio.-** es referir la normativa legal que incumplió dicho hallazgo;
- f) **La causa.-** que viene a ser la razón fundamental del problema y
- g) **El efecto.-** o consecuencia del hallazgo.

3. Informe de auditoría

Para (Yáñez e Ibsen, 2011),

Se resumen los resultados más significativos obtenidos en las etapas anteriores, en el cual se comunicará a la alta dirección y a los demás interesados, las observaciones y conclusiones sobre las características de seguridad, calidad y confiabilidad de la información.

El informe de auditoría permitirá comunicar los hallazgos encontrados, así como también las sugerencias y recomendaciones establecidas con la finalidad de favorecer a la toma de decisiones, el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Indicadores de gestión

(González, 2003) menciona, “Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización”.

6.7 Modelo operativo

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DAVMOTOR CÍA LTDA

FASE	ACTIVIDADES
Presentación de la auditoría	Archivo permanente
Realización de la auditoría	Archivo corriente 1. Planificación de la auditoría 2. Ejecución de la auditoría
Diseño de las políticas y procedimientos	Archivo corriente 1. Informe de la auditoría

ARCHIVO PERMANENTE

ÍNDICE

ARCHIVO PERMANENTE

a)	RUC	64
b)	Misión	65
c)	Visión	65
d)	Balances	66

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1891720471001
RAZON SOCIAL: DAVMOTOR CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: PAREDES TORRES CARLOS EDUARDO
CONTADOR: CARRASCO RUANO YOLANDA TATIANA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 12/10/2005 **FEC. CONSTITUCION:** 12/10/2005
FEC. INSCRIPCION: 25/10/2005 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 01/05/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE CARROCERIAS INCLUIDO CABINAS, DISEÑADAS PARA SER MONTADAS SOBRE

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: CUNCHIBAMBA Número: S/N Carratero: PANAMERICANA NORTE
 Kilómetro: 15 Referencia ubicación: JUNTO A LA HOSTERIA LA PASTORELLA Telefono Trabajo: 032476126 Fax:
 032475126 Email: merielhez@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 1





FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: CGGVD30907 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 01/05/2012 13:54:03

MISIÓN

Presentar a nuestros distinguidos clientes las mejores alternativas en carrocerías para autobuses y furgones de alta calidad y control con tecnología de punta bajo los más exigentes estándares y normas de calidad, garantizando la seguridad del pasajero y de la carga. Además de proporcionar el más completo stock de repuestos, que junto con un adecuado servicio técnico y mantenimiento le brinda al cliente la atención y confianza que se merecen. Siempre con el respaldo de la mayores marcas automotrices del mundo,



VISIÓN

Consolidar nuestro liderazgo como una empresa en constante evolución dentro la industria carrocera nacional, ofreciendo el mejor servicio de pre y post-venta con los mejores modelos de carrocerías y furgones con la mayor tecnología, diseño y rendimiento, apoyando además la implantación de procesos eficientes que comprometan la protección del medio ambiente y la seguridad de nuestro cliente interno y externo, generando desarrollo socio-económico sostenido en el país.



BALANCES

DAVMOTOR CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
Al 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ACTIVO	4,985,543.41	100.00%
ACTIVO CORRIENTE	1,020,623.37	20.47%
ACTIVO DISPONIBLE	29.646.26	0.59%
CAJA	14,923.13	0.30%
Caja General	14,923.13	
Caja Chica	0.00	
BANCOS	14.723,13	0.29%
Bancos	14.723,13	
ACTIVO FINANCIEROS	2.964,322.51	59.46%
CUENTAS Y DOCUMENTOS OPERACIONALES	2.945.805.29	59.09%
Cuentas por cobrar clientes	3.007,987.05	60.43%
Otras cuentas por cobrar empleados	16,000.00	
(-) PROVISION CUENTA INCOBRABLE	-62,181.76	
Garantías por Cobrar	0.00	
Otras Cuentas por Cobrar	2.517.22	
Anticipo Empleados	2,517.22	
Prestamos Empleados	0.00	
Anticipo Proveedores	0.00	
Anticipos Varios	0.00	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	2,762.59	0.05%
ACTIVO REALIZABLE	1.616,815.70	32.43%
ACTIVO NO CORRIENTE	386,719.83	7.76%
ACTIVO DEPRECIABLE	386,719.83	
Edificios	48,911.44	
Mueles y Enseres	648.06	
Maquinarias y Equipos	264,578.45	
Equipos de Cómputo y Software	1,669.00	
Vehículos, Equipos de transporte	70,912.53	
PASIVO	2.291,891.80	100.00%
PASIVO CORRIENTE	2.161,232.17	94.30%
Cuentas y Doc. por pagar proveedores	1.910,061.26	
Cuentas por pagar relacionados	0.00	
Obligaciones con el estado	212.066.33	
Con la administración tributaria	6.941.70	
Retenciones Ftelp a la renta	1.158.62	
Iva en ventas	0.00	

Sujeto pasivo agente Ret. IVA	5.333.08	
Obligaciones con el IESS	7.577.48	
Obligaciones con Empleados	197.997.15	
OTROS PASIVOS CORRIENTES	39.104.58	
Préstamos Bancarios	0.00	
Sobregiro Bancario	0.00	
PASIVOS A LARGO PLAZO	130.659.63	5.70%
Obligaciones con Ints. Finan	130.659.63	
Obligaciones con Inst. Finan LP	110.786.58	
Provisiones Largo Plazo	19873.05	
PATRIMONIO	2,693,651.61	100.00%
CAPITAL SOCIAL	100,000.00	3.71%
CAPITAL	100,000.00	
CAPITAL SUSCRITO PAGADO	84,000.00	3.12%
CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO	16,000.00	0.59%
APORTE DE SOCIOS Y ACCIONISTAS	2.251.495.18	83,58%
APORTE ACCIONISTAS	2.251.495.18	
RESERVAS	12,237.59	0.45%
RESULTADOS	267.556.93	
RESULTADOS DEL PERIODO	62,361.91	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,985,543.41	100.00%

GERENTE

CONTADOR

DAVMOTOR CIA. LTDA
ESTADO DE RESULTADOS
AI 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

INGRESOS	1,185,953.29	100.00%
INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	3,961,616.55	99.64%
Venta de Bienes	3,961,616.38	99.64%
Venta de Vehículos Terminados	3.772.102.24	0.00%
Prestación de Servicios	74.777.49	0.00%
Ingresos por arriendos	7.051.99	
Servicio Intermediación Vehículos	16,964.29	0.36%
Reparaciones y Adecuaciones Veh	50.761.21	0.00%
Venta de activos fijos	0.00	0.00%
Intereses	114.736.65	0.00%
Otras rentas	0.17	0.00%
Otros rentas(donaciones, promoción)	0.17	0.03%
COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCION	-3.279,611.91	75.56%
GASTOS	-586,079.52	49.74%
GASTOS DE VENTA	-203,374.47	9.49%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-343,042.60	4.74%
GASTO EMPLEADOS	343.042.60	
GASTO SERVICIOS	0.00	4.74%
GASTOS DE GERENCIA	0.00	0.71%
GASTO BIENES	0.00	0.00%
GASTO OTROS LOCALES	0.00	0.06%
GASTO VENTAS	0.00	0.05%
GASTOS FINANCIEROS	-39.662.45	0.00%
INTERES	-23.722.94	0.00%
GASTO FINANCIAMIENTO ACT	-521.22	0.09%
GASTOS BANCARIOS	-15.418.29	0.06%
GASTOS NO DEDUCIBLES	0.00	0.00%
RESULTADO DEL PERIODO	95.925.12	0.00%

GERENTE

CONTADOR

ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE

6.7.1. Planificación de la auditoría	76
6.7.1.1. Antecedentes de la evaluación	76
6.7.1.2. Alcance del examen	76
6.7.1.3. Objetivos del examen.	76
6.7.1.4. Identificación de la entidad	77
6.7.1.5. Conocimiento de la entidad	77
6.7.1.6. Recursos a examinarse	78
6.7.1.7. Tiempo estimado de duración	78
6.7.1.8. Recursos humanos	78
6.7.1.9. Producto a obtenerse	78
6.7.2. Ejecución de la auditoría	80
a.1) Programa del proceso de compras	80
a.2) Cuestionario de control interno de compras	81
a.3) Ficha de observación del proceso de compras	83
a.4) Flujograma del proceso de compras	84
b.1) Programa del proceso de ventas	86
b.2) Cuestionario de control interno de ventas	87
b.3) Ficha de observación del proceso de ventas	89
b.4) Flujograma del proceso de ventas	91
c.1) Programa del proceso de cobros	94
c.2) Cuestionario de control interno de cobros	95
c.3) Ficha de observación del proceso de cobros	97
c.4) Flujograma del proceso de cobros	98
d.1) Programa del proceso de pagos	100
d.2) Cuestionario de control interno de pagos	101
d.3) Ficha de observación del proceso de pagos	103
d.4) Flujograma del proceso de pagos	104
e.1) Programa del proceso de contabilidad	106
e.2) Cuestionario control interno de contabilidad	107
e.3) Ficha de observación de contabilidad	109
e.4) Flujograma del proceso de contabilidad	110
f.1) Programa del proceso de producción	111
f.2) Cuestionario de control interno de producción	112
f.3) Ficha de observación de producción	114
f.4) Flujograma del proceso de producción	115
g) Hoja de hallazgos	117
6.7.3. Informe de la auditoría	123

6.7.1. Planificación de la auditoría

PE1/4

PLAN ESPECÍFICO DE TRABAJO

6.7.1.1. Antecedentes de la evaluación

Forjar el análisis y la evaluación del control interno en sus procesos permite obtener eficiencia al aplicar cada método administrativo, sus políticas y procedimientos logran cumplimiento en las metas y objetivos empresariales con altos estándares de calidad en su aplicación. Este estudio se realizará en base a KurtPany (2007) con su libro “Auditoría enfoque integral”.

6.7.1.2. Alcance del examen

La evaluación a practicarse comprenderá los diferentes procesos que se ejecutan en la empresa DAVMOTOR CIALTDA, profundizando en las formas de control interno durante el segundo semestre del año 2014.

6.7.1.3. Objetivos del examen

General

- Proponer políticas y procedimientos de control interno en la empresa DAVMOTOR CIA. LTDA, para aplicar procedimientos administrativos eficientes que mejoren los procesos en cada área facilitando la toma de decisiones.

Específicos

- Reconocer la importancia de la aplicación de procesos de compras, pagos, ventas, cobros, producción y contabilidad que permitan, bajo un criterio adecuado, introducir cambios e implementar mejoras.

- Encaminar los procedimientos y tareas ejecutadas en los procesos para lograr cumplimiento de metas y objetivos de la empresa DAVMOTOR CIA.
- Establecer procedimientos administrativos preventivos para cuidar su liquidez

6.7.1.4. Identificación de la entidad

Empresa: DAVMOTOR CIA.LTDA.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Calle principal Panamericana Norte km15 sector Cunchibamba.

Teléfono: 03-2476126

Email: cmarielbus@gmail.com

Fecha de creación: 8 de Septiembre del año 2.006

Organización:

La estructura Organizacional del directorio de la Empresa para su administración está conformada de la siguiente manera:

Nivel ejecutivo: Gerencia.

Nivel operativo: Administrativo, Ventas, Bodega, Diseño, Construcción, Pintura y Climatización, Area de pruebas.

6.7.1.5. Conocimiento de la empresa

¿Quiénes son?

La marca Marielbus perteneciente a DAVMOTORS CIA. LTDA empezó sus actividades de construcción de carrocerías en el año 1.997 en la que se construían carrocerías para el transporte urbano principalmente para la ciudad de Quito..

Los chasis para la construcción de las carrocerías nos proporcionaban los principales concesionarios a nivel nacional como son: Autodiesel con la marca Chevrolet, Galauto y Dina con su producto Volkswagen, Teojama Comercial y Mavesa con sus chasis Hino, Autec con Mercedes Benz. Posteriormente en el año 2.002 la marca Marielbus fue representada por Alexandra Paredes y continuó con su línea incrementando modelos como, a más de los urbanos, el bus tipo, escolar, turismo, interparroquial e interprovincial. Dada la demanda que tenía el producto la empresa fue creciendo considerablemente hasta que en el año 2.005 la marca Marielbus que ya tenía un prestigio muy bien ganado paso a manos del Sr. Carlos Paredes, en esta época se empezaron a construir los diferentes modelos con diseños modernos y finos acabados.

DAVMOTOR CIA. LTDA. se ha convertido en un modelo de progreso, siendo siempre una empresa que se ha preocupado por el talento humano y por el desarrollo socio-económico al que le ha brindado continuamente las mejores condiciones laborales y físicas para su óptimo desempeño, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.

DAVMOTOR CIA. LTDA, que se dedica a la construcción de carrocerías, con altos estándares de calidad, diseño, confort acordes a las exigencias del mercado, la venta la realiza tanto a personas particulares, empresas de transporte, instituciones públicas y privadas, los documentos que utilizan son:

Comprobantes de Venta:

- Facturas (Emitidas a las empresas que cuentan con RUC)
- Liquidaciones de Compra

Otros documentos autorizados:

- Comprobantes de retención

- Notas de Débito
- Notas de Crédito

Documentos Internos:

- Reposiciones de Caja Chica
- Comprobantes de Ingreso
- Comprobantes de Egreso
- Rol de pagos

6.7.1.6. Recursos a examinarse

Se revisarán y evaluarán los procedimientos y políticas en cada proceso de la empresa DAVMOTORS CIA . LTDA

6.7.1.7. Tiempo estimado de duración

Inicio: 1 julio de 2014

Fin: 31 de diciembre de 2014

6.7.1.8. Recursos humanos

Dirección: Dra. Mary Cruz
Ejecutor: Verónica Villalva

6.7.1.9. Producto a obtenerse

Políticas y procedimientos de control interno.

6.7.2 Ejecución de la Auditoría

DAVMOTOR CIA. LTDA. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO COMPRAS

A

Objetivos:

- Establecer políticas y procedimientos de control interno en el proceso de compras
- Determinar el cumplimiento del control interno en el proceso de compras

No	PROCEDIMIENTO	REALIZADO POR	FECHA	P/T
1	Aplicar el cuestionario de control interno	VPVV	01/08/2014	A1 1/2
2	Determinar el nivel de confianza	VPVV	03/08/2014	A1 2/2
3	Describir el proceso	VPVV	10/08/2014	A2
4	Elaborar flujogramas	VPVV	13/08/2014	A3 1/2-2/2
5	Realizar hoja de hallazgos	VPVV	30/08/2014	HA 1/6
6	Realizar el informe de auditoría	VPVV	10/09/2014	IA

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/09/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPRAS

A1 1/2

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA	OBSERVACIONES
		SI	NO		
1	¿Existe una persona encargada de realizar compras?	X		01/08/2014	
2	¿Se cotizan los pedidos?	X		01/08/2014	
3	¿Se cuenta con descuentos y plazos?		X	01/08/2014	no cuentan con plazos y descuentos por que incumplen en los pagos
4	¿La materia prima es entregada a tiempo por los proveedores?		X	01/08/2014	no disponen de proveedores fijos por lo mismo se retrasa la compra
5	¿Se verifica pedido, factura y físico, para recibir la materia prima?	X		01/08/2014	
6	¿Existe un responsable de materia prima?	X		01/08/2014	
7	¿Se realizan inventarios físicos de materia prima?	X		01/08/2014	anualmente
8	¿Se realizan actas de entrega recepción de materia prima?		X	01/08/2014	no se realiza actas de despacho de materia prima
9	¿Se realizan retenciones al momento de recepción de la factura?	X		01/08/2014	
10	¿Se registran las compras?	X		01/08/2014	
TOTAL		7	3		10

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	01/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15-50%	BAJO	ALTO
51-75%	MEDIO	MEDIO
76-95%	ALTO	BAJO

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas positivas} * 100}{\text{Total respuestas}}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{7 * 100}{10}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 70\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{Respuestas negativas} * 100}{\text{Total respuestas}}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{3 * 100}{10}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 30\%$$

Conclusión: existe un nivel de confianza del 70% es decir medio con un nivel de riesgo del 30% con un nivel bajo.

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	03/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

A2

FICHA DE OBSERVACIÓN

Proceso:

COMPRAS

Fecha

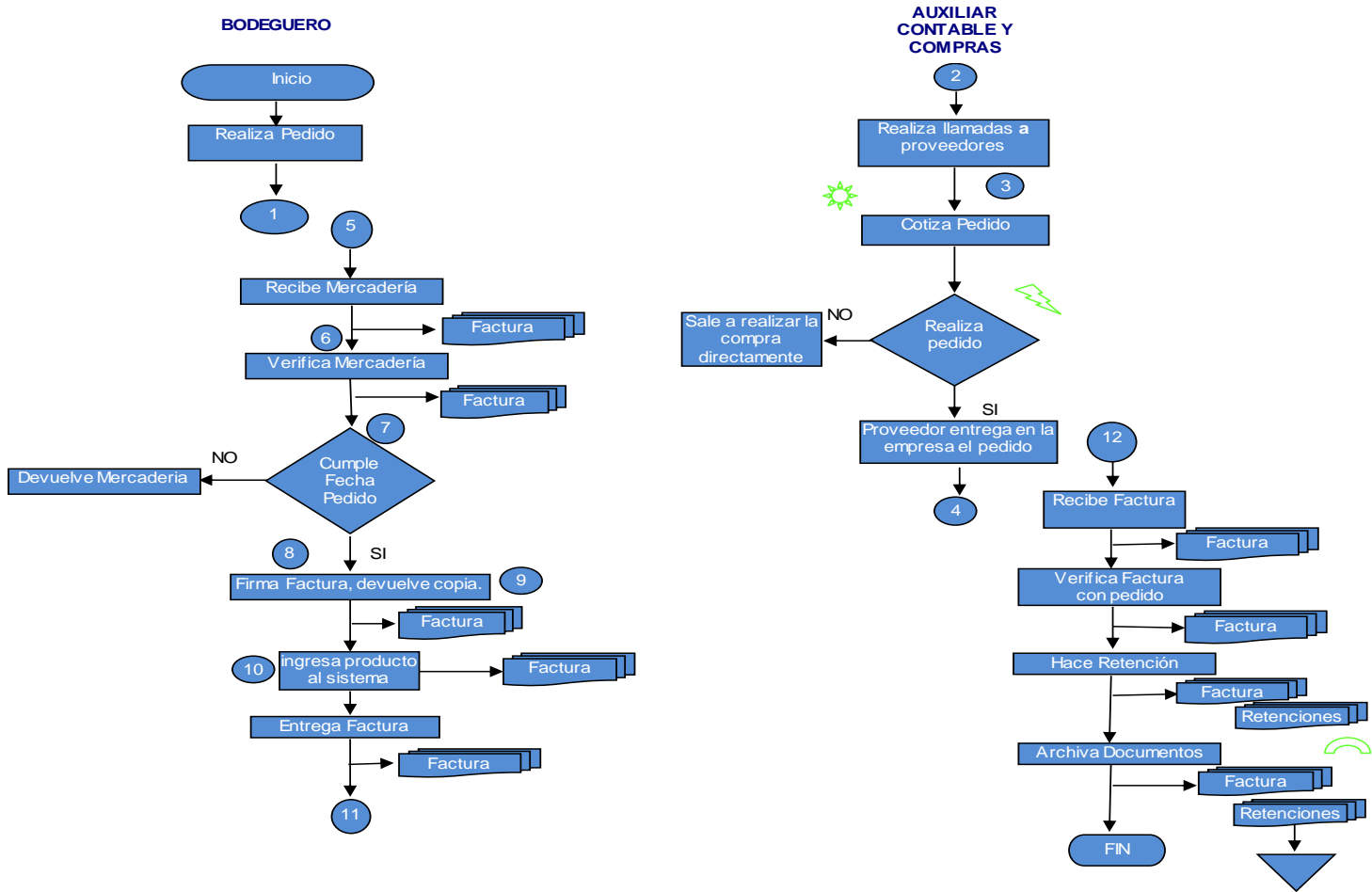
Agosto, 2014

N.	Cargo	Descripción
1	Bodeguero	Realiza pedido
2	Auxiliar Contable y Compras	Realiza llamada a proveedores
3	Auxiliar Contable y Compras	Cotiza pedidos
4	Auxiliar Contable y Compras	Sale a realizar la compra si así se lo requiere o el proveedor realiza entrega
5	Bodeguero	Recibe la mercadería
6	Bodeguero	Verifica que lo físico y la factura sean igual que el pedido.
7	Bodeguero	Verifica en algunos casos si cumple con plazo de entrega, SI cumple "RECIBE", NO cumple analiza ¿necesita? "RECIBE" caso contrario "DEVUELVE"
8	Bodeguero	Firma y recibe mercadería y factura
9	Bodeguero	Ingresa al sistema los productos
10		
11	Bodeguero	Entrega la factura de compra a la auxiliar contable encargada
12	Auxiliar Contable y Compras	Recibe la factura
13	Auxiliar Contable y Compras	Verifica nuevamente la factura con el pedido y sistema, completa los datos tributarios.
14	Auxiliar Contable y Compras	Archiva la factura de compra según fecha, y adjunto el ingreso al sistema

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	10/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
 Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013
FLUJOGRAMA PROCESO DE COMPRAS

A31/2



Puntos de control del Proceso de compras

A32/2



No cuentan con plazos y descuentos

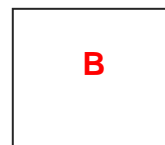


Carecen de Proveedores Fijos para realizar compras



No existe un acta de Entrega-Recepcion de Mercaderia

DAVMOTOR CIA. LTDA.
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
VENTAS



Objetivos:

- Establecer políticas y procedimientos de control interno en el proceso de ventas
- Determinar el cumplimiento del control interno en el proceso de ventas

No	PROCEDIMIENTO	REALIZADO POR	FECHA	P/T
1	Aplicar el cuestionario de control interno	VPVV	05/08/2014	B1 1/2
2	Determinar el nivel de confianza	VPVV	08/08/2014	B1 2/2
3	Describir el proceso	VPVV	15/08/2014	B2 1/2 - 2/2
4	Elaborar flujogramas	VPVV	18/08/2014	B3 1/3-2/3-3/3
5	Realizar hoja de hallazgos	VPVV	30/08/2014	HA 2/6- 3/6
6	Realizar el informe de auditoría	VPVV	10/09/2014	IA

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/09/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
VENTAS

B1 1/2

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA	OBSERVACIONES
		SI	NO		
1	¿Existe planificacion en el area de ventas?		X	05/08/2014	No hay planificacion en el area de ventas
2	¿El asesor comercial realiza ventas externas?		X	05/08/2014	realiza ventas dentro de las instalaciones de la empresa, no viaja.
3	¿Existe un encargado de ventas y otro de cobros?	X		05/08/2014	
4	¿Se piden documentos necesarios a los clientes?		X	05/08/2014	Solo solicitan copia de cedula del deudor y garante
5	¿La persona que realiza el cobro emite un recibo de caja?	X		05/08/2014	
6	¿Los clientes llenan un formato de solicitud para acceder al credito vehicular?		X	05/08/2014	No existe hoja de datos de los clientes que solicitan credito para buses
7	¿Se revisa en central de riesgos la calificacion del buro crediticio del cliente?		X	05/08/2014	No se toma precaucion con respecto a la calificacion del cliente
8	¿Se solicita a los clientes un % de cuota de entrada para la adquisicoín de buses?		X	05/08/2014	Esto depende mucho del acuerdo que tengan con el dueño de la empresa para solicitar o no cuota de entrada
9	¿Se mantiene convenio con alguna institucion bancaria para otorgar creditos?		X	05/08/2014	No han llegado acuerdos debido a la alta cartera de morosidad que posee la empresa
10	¿El cliente firma algun documento de garantia en caso de no pagar?		X	05/08/2014	La empresa no cuenta con las garantias suficientes al otorgar creditos
TOTAL		2	8		10

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	05/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

B1 2/2

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15-50%	BAJO	ALTO
51-75%	MEDIO	MEDIO
76-95%	ALTO	BAJO

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas positivas} * 100}{\text{Total respuestas}}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{2 * 100}{10}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 20\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{Respuestas negativas} * 100}{\text{Total respuestas}}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{8 * 100}{10}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 80\%$$

Conclusión: existe un nivel de confianza del 20% es decir bajo con un nivel de riesgo del 80% con un nivel alto.

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	08/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

FICHA DE OBSERVACIÓN

B2 1/2

Proceso:

VENTAS

Fecha

Agosto, 2014

N.	Cargo	Descripción
1	Asesor Comercial	Brinda atencion a los clientes dentro de la empresa
2	Asesor Comercial	Informa sobre los buses disponibles para la venta
3	Asesor Comercial	Realiza negociacion e indica requisitos
4	Cajera	Recibe copia de cedula y papeleta de votacion del cliente
5	Cajera	Procede a elaborar los contratos de compra-venta
6	Cajera	Entrega datos para la elaboracion de la factura a la auxiliar
7	Auxiliar Contable	Elabora la factura de venta
8	Auxiliar Contable	Entrega factura al gerente para revision y autorizacion
9	Auxiliar Contable	Entrega factura autorizada a la cajera
10	Cajera	Procede hacer firmar el contrato y la factura a los clientes
11	Cajera	Acuerda en 15 dias laborables la entrega del contrato
12	Mensajero o Cobrador	Se encarga de llevar el contrato con la documentacion respectiva para su legalizacion
13	Mensajero o Cobrador	Retira contratos legalizados y entrega a la cajera
14	Cajera	Recibe contratos, revisa y notifica al cliente
15	Cajera	Entrega copias del contrato, factura y tabla de amortizacion al
16	Cajera	Recibe la cuota de entrada por parte del cliente acordada con
17	Cajera	Elabora el ingreso de caja
18	Cajera	Ingresa valor al archivo de excel donde consta la tabla de

19	Cajera	Entrega ingreso de caja a la auxiliar contable con el registro
20	Auxiliar Contable	Procede a ingresar al sistema el pago efectuado
21	Auxiliar Contable	Verifica que la informacion este correcta
22	Auxiliar contable	Ingresa abono a la tabla de amortizacion que mantiene en archivo de excel
23	Asesor Comercial	Realiza una prueba de funcionamiento del bus
24	Asesor Comercial	Procede a la entrega del bus vendido
25	Asesor Comercial	Revisa con el cliente todos los cambios efectuados
26	Asesor Comercial	Entrega todos los documentos legales del bus

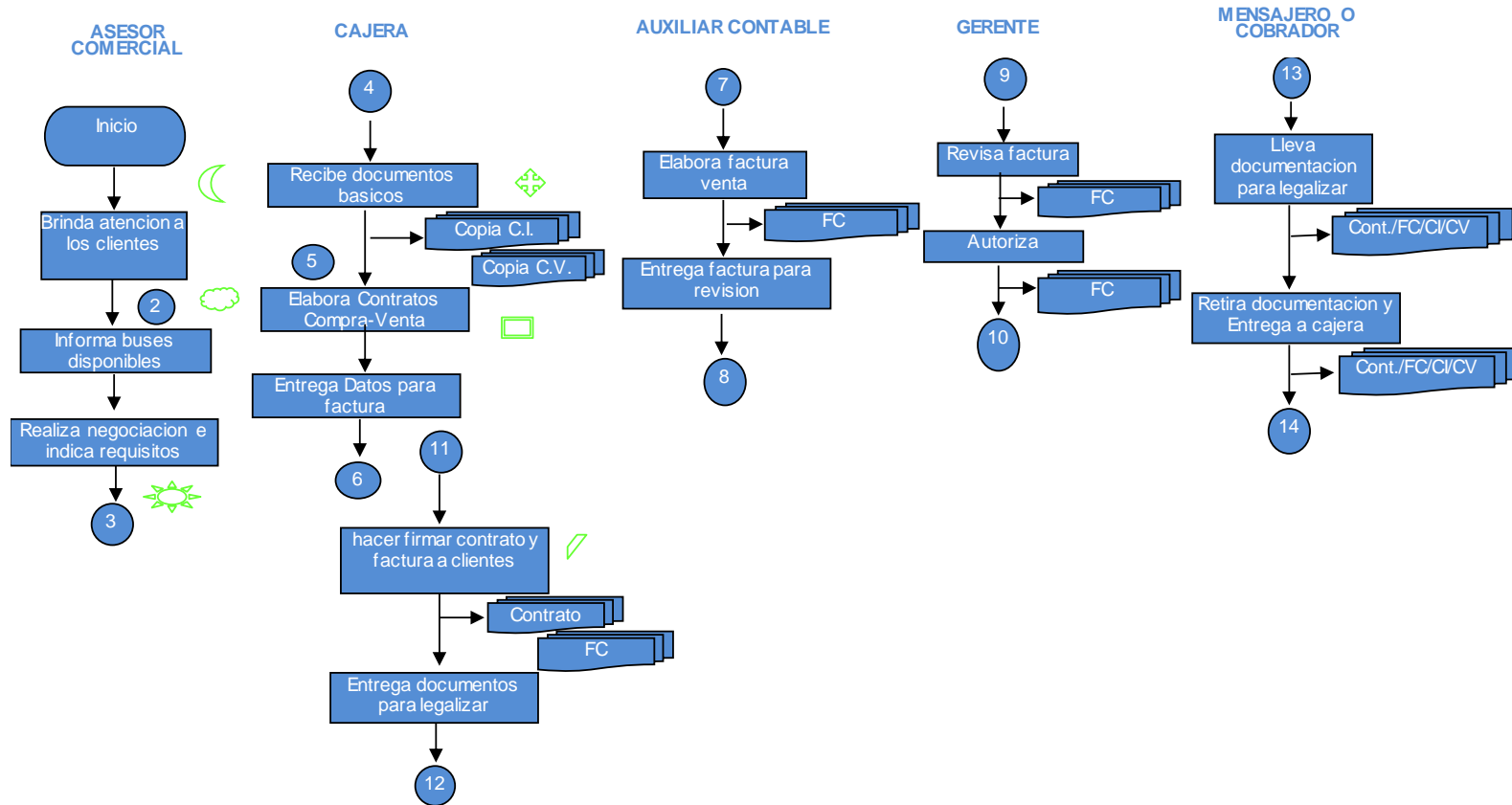
ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

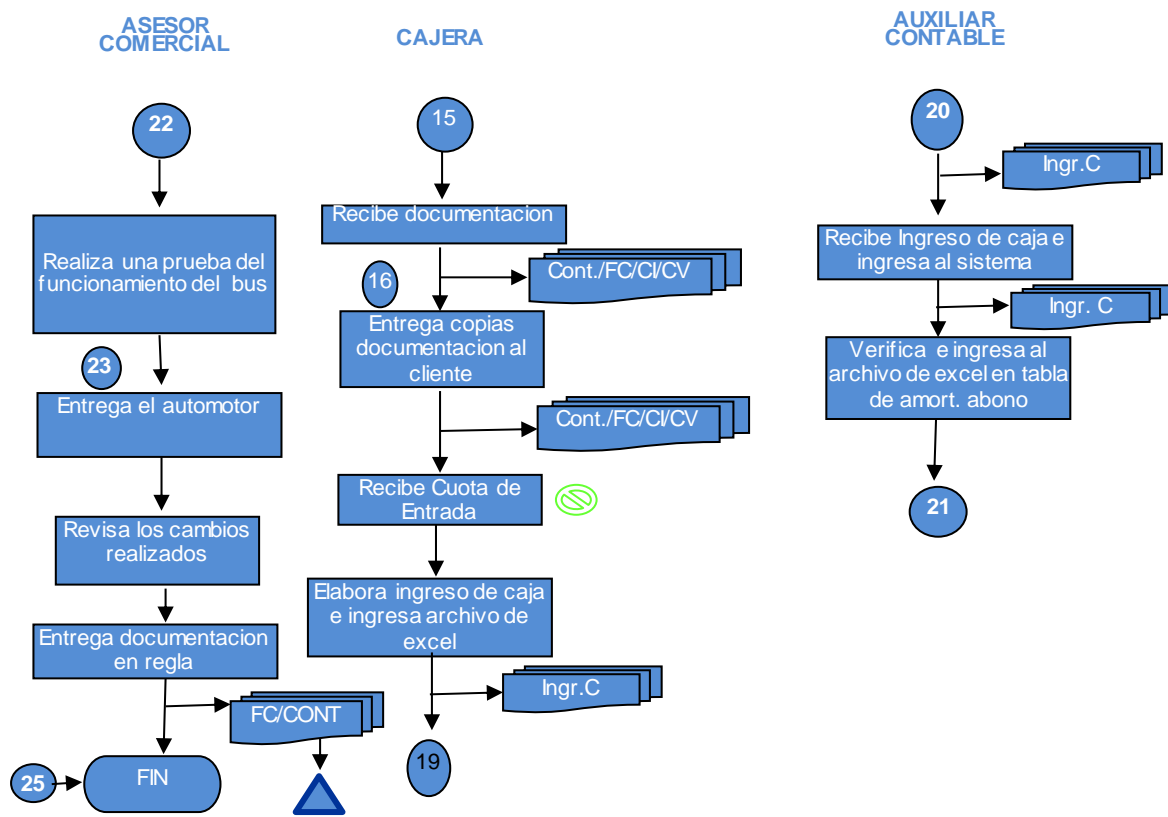
DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN








Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTAS

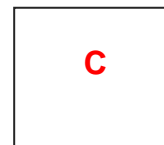




Puntos de control del proceso de ventas

-  No existe planificacion de ningun tipo en el area de ventas
-  Las ventas realizadas son internas
-  No se solicita suficiente documentacion para acceder al credito
-  No existe una solicitud de credito
-  El crédito se otorga a cualquier persona sin evaluacion previa
-  Para garantizar el pago la empresa no solicita mayor tipo de garantias a sus clientes
-  Existe demasiada flexibilidad en porcentajes y plazos para recibir la cuota inicial

DAVMOTOR CIA. LTDA.
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
COBROS



Objetivos:

- Establecer políticas y procedimientos de control interno en el proceso de cobros
- Determinar el cumplimiento del control interno en el proceso de cobros

No	PROCEDIMIENTO	REALIZADO POR	FECHA	P/T
1	Aplicar el cuestionario de control interno	VPVV	08/08/2014	C1 1/2
2	Determinar el nivel de confianza	VPVV	13/08/2014	C1 2/2
3	Describir el proceso	VPVV	15/08/2014	C2
4	Elaborar flujogramas	VPVV	18/08/2014	C3 1/2-2/2
5	Realizar hoja de hallazgos	VPVV	30/08/2014	HA 3/6 -4/6
6	Realizar el informe de auditoría	VPVV	10/09/2014	IA

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/09/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COBROS

C1 1/2

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA	OBSERVACIONES
		SI	NO		
1	¿Existe un encargado de cobros?	X		08/08/2014	
2	¿Se confirma saldos con clientes?		X	08/08/2014	No existe control oportuno por parte de la cajera
3	¿Se entrega recibos de cobro?		X	08/08/2014	No se entrega recibos por que la mayoría de clientes realizan depositos a las cuentas
4	¿Se realizan arqueos de caja?	X		08/08/2014	
5	¿Se realizan conciliaciones bancarias?	X		08/08/2014	
6	¿El Asesor es responsable de recuperar la cartera?		X	08/08/2014	Auxiliar Contable 1 informa y contacta a los clientes que se encuentran vencidos
7	¿Se cobra interes mora por atraso en pagos?	X		08/08/2014	
8	¿Se registran a tiempo los depositos efectuados por clientes?		X	08/08/2014	No se registrar, estos son validados cuando el cliente presenta el deposito fisico
9	¿Las cuotas de entrada son canceladas de contado?		X	08/08/2014	En su gran mayoría las cuotas de entrada tambien son financiadas
10	¿Existe un control en el cobro por accesorios adicionales colocados a los buses ?		X	08/08/2014	No se controla, los cobros se realizan luego de 60 o 90 dias
TOTAL		4	6		10

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	08/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15-50%	BAJO	ALTO
51-75%	MEDIO	MEDIO
76-95%	ALTO	BAJO

NIVEL DE CONFIANZA = $\frac{\text{Respuestas positivas} * 100}{\text{Total respuestas}}$

NIVEL DE CONFIANZA = $\frac{4 * 100}{10}$

NIVEL DE CONFIANZA = **40%**

NIVEL DE RIESGO = $\frac{\text{Respuestas negativas} * 100}{\text{Total respuestas}}$

NIVEL DE RIESGO = $\frac{6 * 100}{10}$

NIVEL DE RIESGO = **60%**

Conclusión: existe un nivel de confianza del 40% es decir BAJO con un nivel de riesgo del 60% con un nivel ALTO.

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	13/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

C2

FICHA DE OBSERVACIÓN

Proceso:

COBROS

Fecha

Agosto, 2014

N.	Cargo	Descripción
1	Auxiliar Contable	Realiza llamadas a clientes para verificar depositos
2	Auxiliar Contable 1	Toma datos del deposito y lo entrega a la cajera
3	Cajera	Verifica depositos realizado con el estado de cuenta
4	Cajera	Abona a la tabla de amortizacion en excel el deposito
5	Cajera	Archiva deposito junto con el egreso de caja
6	Cajera	Entrega informe de cliente morosos auxiliar contable
7	Auxiliar Contable	Verifica informacion
8	Auxiliar Contable	Procede a realizar llamadas a clientes morosos
9	Auxiliar Contable	Realiza informe de clientes morosos
10	Auxiliar Contable	Entrega informe al Recaudador
11	Recaudador	Recibe informe de clientes morosos
12	Recaudador	Revisa informe
13	Recaudador	Elabora cronograma de visitas
14	Recaudador	Según el tiempo de morosidad Procede al cobro o al
15	Recaudador	Presenta informe de gestion realizada
16	Cajera	Recibe informe e ingresa depositos.

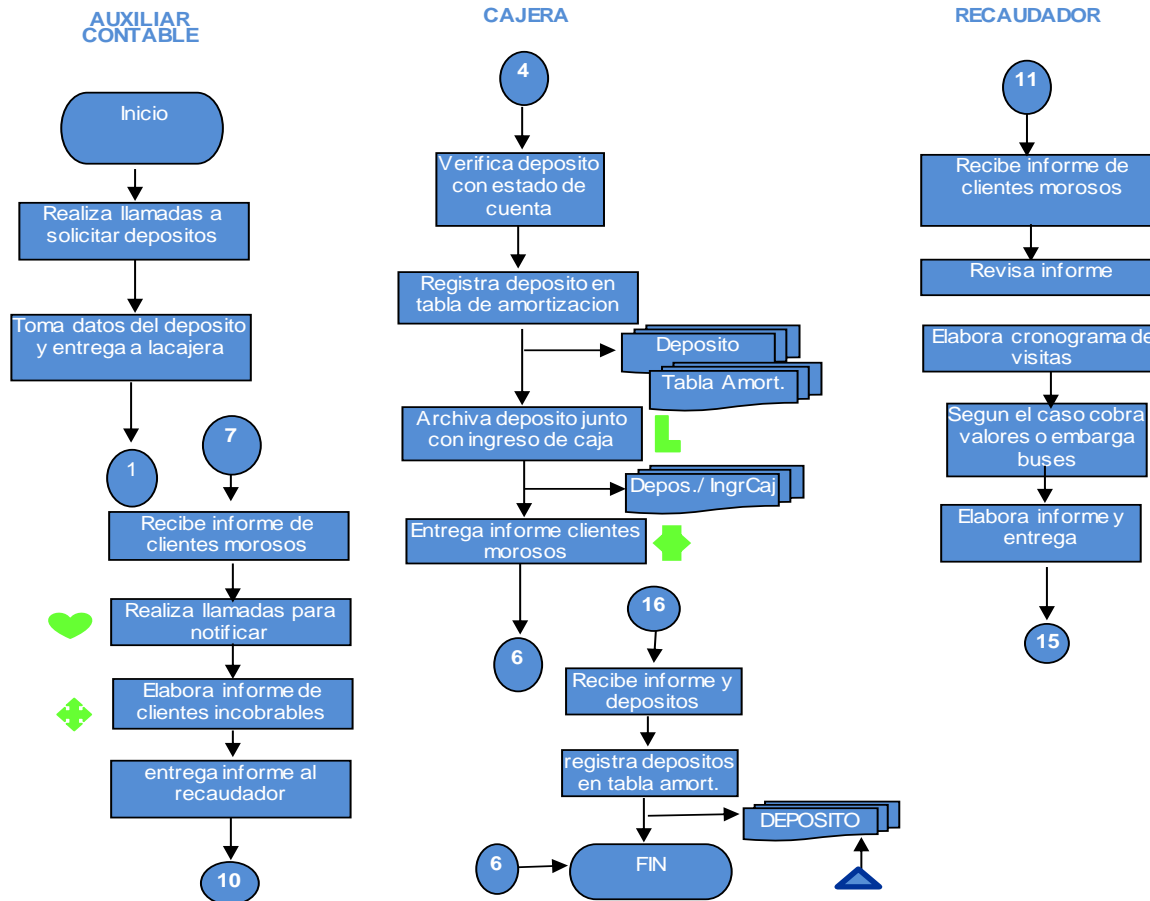
ELABORADO POR:	FECHA
VPV	15/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.





AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

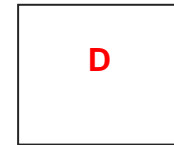
FLUJOGRAMA PROCESO DE COBROS



Puntos de control de cobros

-  No se confirman saldos con los clientes
-  En su gran mayoría no existe ingresos de caja ya que los clientes realizan depositos
-  Las notificaciones en mora de pagos se las realiza fuera de tiempo.
-  Se convierte en cuentas incobrables por financiar a la vez cuota de entrada y la diferencia

DAVMOTOR CIA. LTDA.
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
PAGOS



Objetivos:

- Establecer políticas y procedimientos de control interno en el proceso de cobros
- Determinar el cumplimiento del control interno en el proceso de cobros

No	PROCEDIMIENTO	REALIZADO POR	FECHA	P/T
1	Aplicar el cuestionario de control interno	VPVV	08/08/2014	D1 1/2
2	Determinar el nivel de confianza	VPVV	10/08/2014	D1 2/2
3	Describir el proceso	VPVV	15/08/2014	D2
4	Elaborar flujogramas	VPVV	17/08/2014	D3 1/2-2/2
5	Realizar hoja de hallazgos	VPVV	30/08/2014	HA 4/6-5/6
6	Realizar el informe de auditoría	VPVV	10/09/2014	IA

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/09/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PAGOS

D1 1/2

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA	OBSERVACIONES
		SI	NO		
1	¿Existe un encargado de los pagos?	X		08/08/2014	
2	¿Se realiza un control de los pagos pendientes?		X	08/08/2014	Por descuido de la auxiliar contable encargada
3	¿Existe un día específico para realizar pagos?	X		08/08/2014	
4	¿Se cumple el día de pagos?		X	08/08/2014	Gerente no autoriza pagos a tiempo
5	¿Están listos los pagos el día de cobro?		X	08/08/2014	Existen cheques sin autorización y al no encontrarse el gerente no pueden ser firmados
6	¿Se realizan comprobantes de egreso de caja?	X		08/08/2014	
7	¿Se solicita autorización para pagos?	X		08/08/2014	
8	¿Todas las facturas cuentan con retención?		X	08/08/2014	Al momento de realizar el pago muchas de las veces las retenciones no han sido realizadas aun
9	¿Los pagos realizados son generados directamente del sistema contable?		X	08/08/2014	Se basa en la información de las facturas o la que proporciona la auxiliar contable
10	¿Se realizan confirmación de saldos con proveedores?		X	08/08/2014	Se basa en datos del sistema
	TOTAL	4	6		10

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	08/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15-50%	BAJO	ALTO
51-75%	MEDIO	MEDIO
76-95%	ALTO	BAJO

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas positivas} * 100}{\text{Total respuestas}}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{4 * 100}{10}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 40\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{Respuestas negativas} * 100}{\text{Total respuestas}}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{6 * 100}{10}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 60\%$$

Conclusión: existe un nivel de confianza del 40% es decir BAJO con un nivel de riesgo del 60% con un nivel ALTO.

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	10/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

D2

FICHA DE OBSERVACIÓN

Proceso:

PAGOS

Fecha

Agosto, 2014

N.	Cargo	Descripción
1	Auxiliar Contable	Verifica facturas pendientes de pago
2	Auxiliar Contable	Verifica plazo y monto
3	Auxiliar Contable	Elabora todos los cheques conjuntamente con el comprobante de pago
4	Auxiliar Contable	Hace firmar cheques al gerente o al propietario
5	Proveedor	Retira cheques y retenciones
6	Auxiliar Contable	Realiza depósitos a proveedores varios
7	Auxiliar Contable	Envía retenciones a ciertos proveedores
8	Auxiliar Contable	Archiva facturas canceladas junto con el comprobante de pago de forma secuencial, así como también la copia de la retención.

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

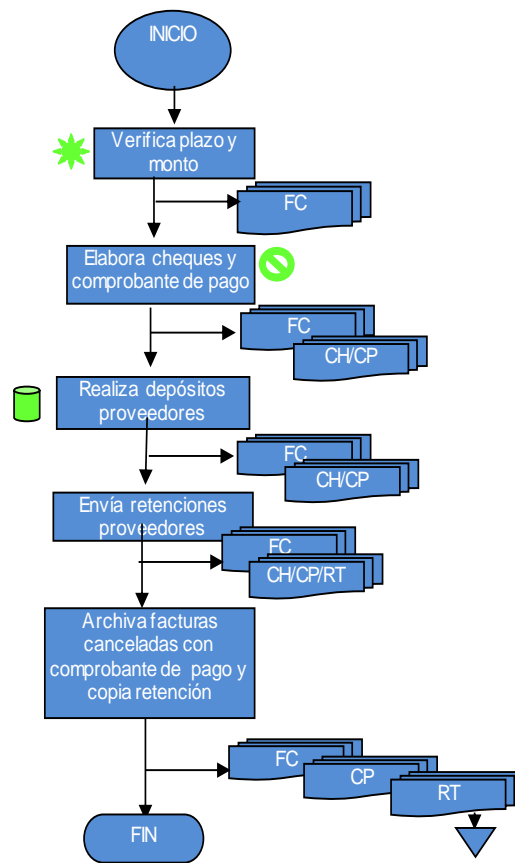
AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

FLUJOGRAMA PROCESO DE PAGOS




D3

AUXILIAR CONTABLE



D3 1/2

Puntos de control de pagos

-  Plazos vencidos en facturas mayores a 60 días
-  Cheques no elaborados
-  No se cumple con los días de pago a proveedores

DAVMOTOR CIA. LTDA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CONTABILIDAD

E

Objetivos:

- Establecer políticas y procedimientos de control interno en el proceso contable
- Determinar el cumplimiento del control interno en el proceso de contable

No	PROCEDIMIENTO	REALIZADO POR	FECHA	P/T
1	Aplicar el cuestionario de control interno	VPVV	08/08/2014	E1 1/2
2	Determinar el nivel de confianza	VPVV	10/08/2014	E1 2/2
3	Describir el proceso	VPVV	15/08/2014	E2
4	Elaborar flujogramas	VPVV	18/08/2014	E3
5	Realizar hoja de hallazgos	VPVV	30/08/2014	HA 5/6
6	Realizar el informe de auditoría	VPVV	10/09/2014	IA

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/09/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CONTABILIDAD

E1 1/2

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA	OBSERVACIONES
		SI	NO		
1	¿Existe una persona encargada del proceso contable?	X		08/08/2014	
2	¿El contador maneja el sistema contable?	X		08/08/2014	
3	¿Se verifican datos contables ingresados en el sistema?		X	08/08/2014	La contadora no realiza un control eficaz de la información ingresada x las auxiliares
4	¿El personal contable es fijo?		X	08/08/2014	Trabaja a medio tiempo
5	¿Existe una auxiliar contable?	X		08/08/2014	
6	¿La encargada contable realiza las declaraciones de impuestos?	X		08/08/2014	
7	¿La encargada contable realiza los roles de pago?		X	08/08/2014	Los roles y registros de empleados los realiza el jefe de recursos humanos
8	¿Se emiten informes contables?		X	08/08/2014	No se realizan informes
TOTAL		4	4		8

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	08/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15-50%	BAJO	ALTO
51-75%	MEDIO	MEDIO
76-95%	ALTO	BAJO

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas positivas} * 100}{\text{Total respuestas}}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{4 * 100}{8}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \mathbf{50\%}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{Respuestas negativas} * 100}{\text{Total respuestas}}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{4 * 100}{8}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \mathbf{50\%}$$

Conclusión: existe un nivel de confianza del 50% es decir MEDIO con un nivel de riesgo del 50% con un nivel ALTO.

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	10/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

E2

FICHA DE OBSERVACIÓN

Proceso:

CONTABILIDAD

Fecha

Agosto, 2014

N.	Cargo	Descripción
1	Contador	No tiene horario de asistencia a la empresa
2	Contador	Solicita información a las auxiliares contables
3	Contador	Solicita libro de compras, ventas, conciliaciones bancarias y notas de crédito en Excel para cotejar con el sistema
4	Contador	Realiza declaraciones
5	Contador	Verifica que la información ingresada sea correcta

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

FLUJOGRAMA PROCESO CONTABLE

E3

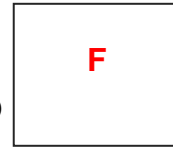
CONTABILIDAD



* La verificación de las transacciones ingresadas no se realiza a tiempo

⚡ No se cumple con las obligaciones a tiempo

DAVMOTOR CIA. LTDA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
PRODUCCION



Objetivos:

- Establecer políticas y procedimientos de control interno en el proceso de producción
- Determinar el cumplimiento del control interno en el proceso de contable producción

No	PROCEDIMIENTO	REALIZADO POR	FECHA	P/T
1	Aplicar el cuestionario de control interno	VPVV	08/08/2014	F1 1/2
2	Determinar el nivel de confianza	VPVV	10/08/2014	F1 2/2
3	Describir el proceso	VPVV	15/08/2014	F2 1/2 - 2/2
4	Elaborar flujogramas	VPVV	18/08/2014	F3
5	Realizar hoja de hallazgos	VPVV	30/08/2014	HA 6/6
6	Realizar el informe de auditoría	VPVV	10/09/2014	IA

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/09/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PRODUCCIÓN

F1 1/2

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		FECHA	OBSERVACIONES
		SI	NO		
1	¿Existe la documentación necesaria en proceso de producción?		X	08/08/2014	No se firman respaldos de entrega de materia prima
2	¿Se utiliza la documentación de respaldo en el proceso productivo?		X	08/08/2014	No utilizan la documentación de control de materiales
3	¿Se capacita permanentemente al personal de producción a fin de mejorar su trabajo?		X	08/08/2014	No tiene capacitaciones constantes
4	¿Todas las carrocerías son fabricadas en la planta de la empresa?	X		08/08/2014	
5	¿Todos los productos se producen sin defectos ?		X	08/08/2014	Existen carrocerías que presentan defectos de fábrica luego de ser entregadas al cliente
6	¿Se controla materia prima y materiales para evitar faltantes?		X	08/08/2014	No existe control del material usado
7	¿Se da mantenimiento a la maquinaria?	X		08/08/2014	
8	¿Se controla al personal de producción?		X	08/08/2014	No tiene un supervisor
TOTAL		3	5		8

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	08/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15-50%	BAJO	ALTO
51-75%	MEDIO	MEDIO
76-95%	ALTO	BAJO

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Respuestas positivas} * 100}{\text{Total respuestas}}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{3 * 100}{8}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = 38,0\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{Respuestas negativas} * 100}{\text{Total respuestas}}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{5 * 100}{8}$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 62,00\%$$

Conclusión: existe un nivel de confianza del 38% es decir BAJO con un nivel de riesgo del 62% con un nivel MEDIO

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	10/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

F2 1/2

FICHA DE OBSERVACIÓN

Proceso:

PRODUCCIÓN

Fecha

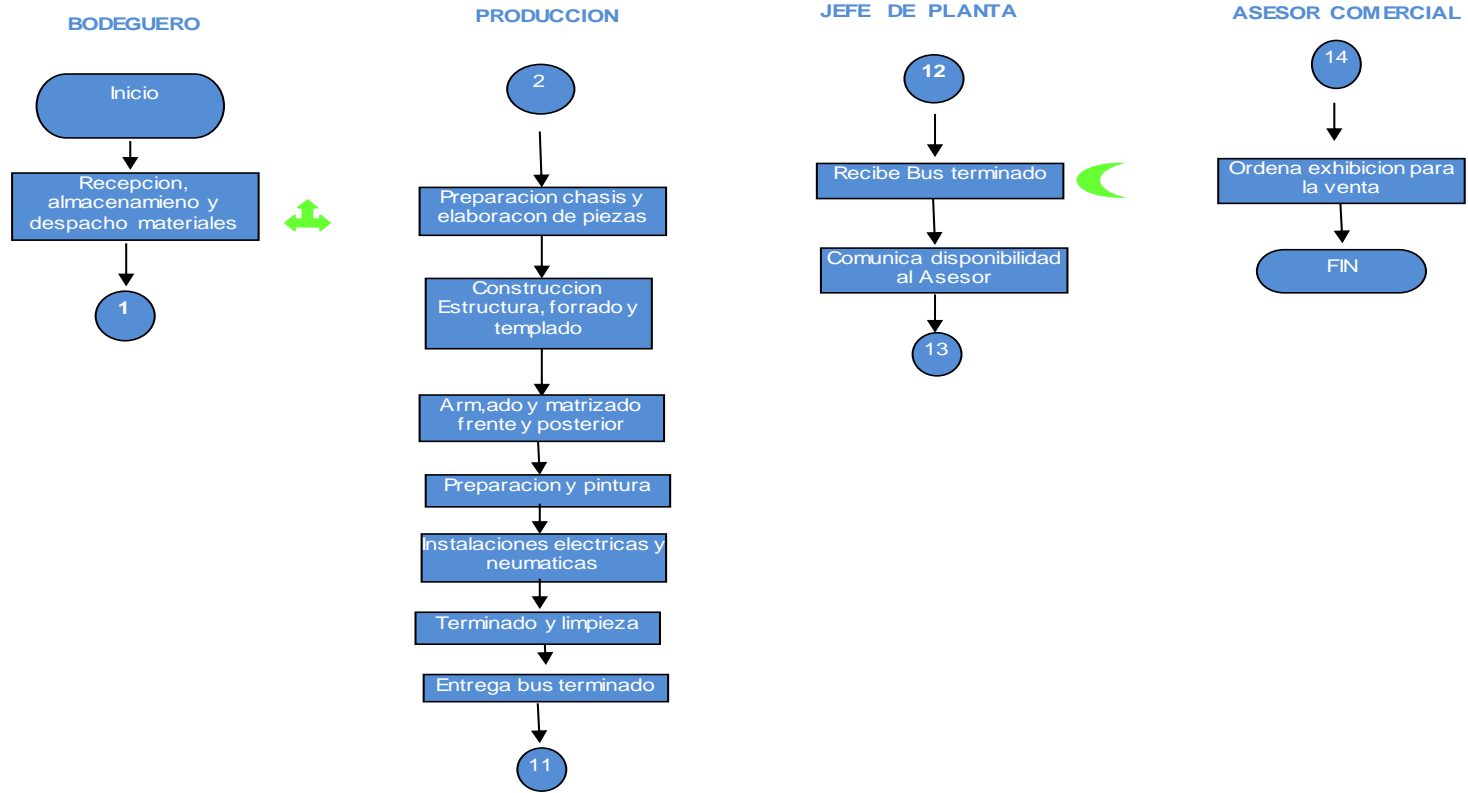
Agosto, 2014

N.	Cargo	Descripción
1	Bodega	Recepcion, almacenamiento y despacho de materiales
2	Produccion	Preparacion de chasis y contruccion de piezas de fibra de vidrio
3	Produccion	Contruccion de Estructura
4	Produccion	Forado y Templado
5	Produccion	Armado y Acople frente y posterior
6	Produccion	Matrizado Frente y Posterior
7	Produccion	Acople Interior
8	Produccion	Preparacion y pintura
9	Produccion	Instalaciones electricas y neumaticas
10	Produccion	Acabados finales y de limpieza
11	Produccion	Entrega Bus terminado al Jefe de planta
12	Jefe de planta	Recibe bus Terminado
13	Jefe de planta	Comunica al Asesor la disponibilidad para la
14	Asesor Comercial	Ordena la exhibicion del bus

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
 Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013
FLUJOGRAMA PROCESO DE PRODUCCIÓN

F3
1/1



Escaso control en los materiales despachados

No se realizan pruebas de funcionamiento

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR DE LIQUIDEZ

INDICE	SOLVENCIA		
=		ACTIVO CORRIENTE	AP 4/9
		PASIVO CORRIENTE	AP 5/9
=		<u>29.646,26</u>	0,01
		<u>2.161.232,17</u>	

La empresa cuenta con \$0,01 para afrontar cada dólar de deuda del pasivo corriente, es decir tiene problemas de liquidez.

PRUEBA ACIDA -			
LIQUIDEZ INMEDIATA =		DISPONIBLE + EXIGIBLE	AP 4/9
		PASIVO CORRIENTE	
=		<u>2.996.485,99</u>	1,39
		<u>2.161.232,17</u>	

Por cada dólar que debe la empresa en el corto plazo, tiene \$1,39 para afrontarlo sin vender sus inventarios.

CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO	CORRIENTE	-	AP 4/9 y
=		PASIVO CORRIENTE		AP 5/9
		= 29.646,26-2.161.232,17 = -		
		2.131.585,91		

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS

HA 1/6

Referencia	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación	Nivel de Riesgo
A3 1/2	No cuentan con plazos y descuentos	Manual de políticas y procedimientos de control interno	No cumplen con plazo estipulado para pagos	Tener que realizar compras solo de contado	No contar con plazos limita el flujo de caja	Negociar plazos y respetar las fechas de pagos acordadas con los proveedores	Medio: Impacto en el presupuesto mensual
A3 1/2	Carecen de proveedores fijos para compra de materiales e insumos	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Morosidad con los proveedores de materiales	No disponer de suficientes proveedores de materiales	desabastecimiento de materiales por falta de proveedores	Afianzar relaciones con proveedores nuevos y existentes	Alto: Impacto a la rentabilidad por desabastecimiento de materiales
A3 1/2	No existe un acta de entrega - recepción de materiales	Manual de políticas y procedimientos de control interno	No se utiliza formatos para entrega - recepción de materiales	Perdida de materiales e insumos	El jefe de bodega no tiene un respaldo documentado de lo recibido	Elaborar y utilizar actas de entrega - recepción de materiales	Medio: Incumplimiento de funciones y responsabilidades

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	30/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS

HA 2/6

Referencia	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación	Nivel de Riesgo
B3 1/2	No existe planificacion en el area de ventas	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Existe un solo Asesor Comercial	No tener un plan de trabajo con metas a cumplir	No existecrecimiento de ventas de unidades	Realizar una proyeccion de ventas de unidades en el corto, mediano y largo plazo	Medio: Afecta la liquidez de la empresa
B3 1/2	No existe una solicitud de credito	Manual de políticas y procedimientos de control interno	No esta dentro de los requisitos para un credito	No tener la informacion necesaria del cliente	Excesiva riesgo al dar los creditos	Elaborar y utilizar una solicitud de credito	Alto: Poner en riesgo la liquidez de la empresa
B3 1/2	Las ventas realizadas son solo internas	Manual de políticas y procedimientos de control interno	No hay un equipo de ventas	La empresa no facilita los recursos necesarios	Producto pase damasiado tiempo en bodega	Formar equipos de ventas externas y reforzar el equipo interno.	Medio: No se comercializa el producto rapidamente
B3 1/2	No se solicita suficiente documentacion para otrogar el credito	Manual de políticas y procedimientos de control interno	No tener definido los requisitos	No se realiza un analisis al cliente	No hay un departamendo de credito	Designar una persona que se encargue de los creditos	Alto: Cartera de credito con alta morosidad

ELABORADO POR:	FECHA
VPV/V	30/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS

HA
3/6

Referencia	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación	Nivel de Riesgo
B3 1/2	No existe analisis sobre el credito otorgado	Manual de políticas y procedimientos de control interno	No se controla buro del cliente en central de riesgos	Todos los clientes obtienen el credito	No existe calificacion sobre los clientes de acuerdo a su historial crediticio	Clasificar a los clientes basandose en la referencias del Buro Crediticio	Alto: Creditos incobrables
B3 1/2	Cientes no firman documento de garantia	Manual de políticas y procedimientos de control interno	No solicitan preñar bienes como garantia	No hay documentos para enajenar bienes o vehiculos	Alta morosidad y cartera recuperable	Documentar solvencia de cliente que sirva como garantia real del credito	Alto: Ya que el cliente no presenta las garantias suficientes encaso de que no cumpla.
B3 2/2	Existe demasiada flexibilidad en porcentajes y plazos para recibir cuota inicial	Manual de políticas y procedimientos de control interno	El dueño de la empresa es quien fija valor y plazo	Se financia la cuota de entrada sin criterio tecnico	Toma de decisiones inadecuadas por parte del dueño de la empresa	Cumplir con la politica del 30% en cuotas de entrada	Alto: Afectacion en la rentabilidad
C3 1/2	No se confirman saldos con los clientes	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Control de cobros es a medias o incompleto	descuadre financiero interno	Poco control administrativo	Confirmar saldos semanalmente	Alto: Afecta a la cartera de clientes

ELABORADO POR:	FECHA
VPV	30/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS

HA
4/6

Referencia	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación	Nivel de Riesgo
C3 1/2	En su gran mayoría no existen ingresos de caja	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Los comprobantes físicos de depósito no los tenemos	No se da de baja a las cuentas de los clientes	Existe cartera vencida real y cartera por depurar	Crear un área para recuperación de cartera, responsable de cobrar y de realizar el canje de documentos probatorios de pago.	Medio: Incremento de cartera morosa
C3 1/2	Las notificaciones en mora de pagos se las realiza fuera de tiempo	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Falta de control de la cartera	Disminución de la rentabilidad	Deficiente manejo de cartera de clientes	Delegar responsabilidades al supervisor de ventas	Alto: Morosidad en las cuentas por cobrar
C3 1/2	Existen cuentas incobrables por sobreendeudamiento a clientes	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Demasiada informalidad para evaluar este tipo de clientes	Disminución de ingresos a la empresa	Ventas concretadas de manera incorrecta	Evaluar al cliente antes de aprobar crédito	Alto: Cuentas incobrables, pérdida para la empresa
D3	Plazos vencidos en facturas mayores a 60 días	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Poco control por parte de la persona encargada	Incumplimiento con proveedores	Gerente general incumple con acuerdos de pago a proveedores	Elaborar un calendario de pagos para evitar facturas vencidas	Medio: Entorpecimiento de actividades

ELABORADO POR:	FECHA
VPV	30/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS

HA
5/6

Referencia	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación	Nivel de Riesgo
D3	Cheques no elaborados	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Auxiliar de contabilidad olvida realizar cheques a tiempo	pagos retrasados, molestia en los proveedores	desorganizacion en la elaboracion de cheques	Contador revisar que los cheques se emitan a tiempo	Alto: Escases de proveedores
D3	No se cumplen con los dias de pagos a los proveedores	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Gerente general no autoriza los pagos a tiempo	Incumplimiento de políticas de pagos	Gerente general incumple políticas determinadas para el pago a proveedores	Cumplir con las políticas de pago	Medio: Entorpecimiento de actividades
E3	La verificación de las transacciones ingresadas no se realiza a tiempo	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Las auxiliares contables tienen sobre carga de trabajo	Ingreso incorrecto de información contable	No hay información contable al día	Aplicar procedimientos contables	Alto: Toma de decisiones en base a información irreal
E3	No se cumple con las obligaciones a tiempo	Manual de políticas y procedimientos de control interno	No se dispone a tiempo completo de la contadora	Pago de multas por retraso en sus obligaciones	Perdida innecesaria de dinero para la empresa	Mayor control por parte de la contadora	Medio: Perdida de dinero

ELABORADO POR:	FECHA
VPV/V	30/09/2014
REVISADO POR:	FECHA

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

HOJA DE HALLAZGOS

HA
6/6

Referencia	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación	Nivel de Riesgo
F3 1/2	Escaso control en los materiales despachados	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Poco control en el despacho de materia prima y materiales	Faltante de inventario para despacho	Desperdicio de materiales	Utilizar documentación de respaldo y control en el despacho de materiales	Alto: Pérdidas monetarias
F3 1/2	No se realizan pruebas de funcionamiento	Manual de políticas y procedimientos de control interno	No hay supervisor que realice las pruebas	Se presenten carrocerías con defecto de fabrica	No existe control de calidad	Implementar un departamento de control de calidad	Alto: Pérdidas monetarias

ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	30/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

6.7.3. Informe de auditoría

INFORME DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE EMPRESA DAVMOTOR CIA. LTDA.

DE: VERONICA VILLALVA
AUDITORA JEFE DE EQUIPO
PARA: GERENTE DAVMOTOR CIA. LTDA
ASUNTO: Evaluación del Control Interno
FECHA: 10 de Septiembre de 2014

Una vez concluido con el análisis de la documentación presentada aplicando las normas y procedimientos de auditoría, se ha obtenido la evidencia para el sustento en los papeles de trabajo elaborados para el efecto y se procede a presentar los resultados obtenidos del análisis efectuado:

COMPRAS

Conclusión 1.- Se detecta la falta de procedimientos adecuados para realizar las compras y garantizar compromisos de pago, no existen criterios específicos y coherentes en las adquisiciones ni bitácoras que señalen fechas de pago, el control es empírico y basados en criterios antojadizos lo que ocasiona incumplimiento, poca credibilidad, retrasos innecesarios, desperdicio de recursos, pérdida de proveedores estratégicos y limita el flujo de caja.

Recomendación 1.- Creación de un manual de procedimientos y políticas para compras a proveedores, que incluya además parámetros para negociaciones de plazos

- a) Elaborar y cumplir con el calendario de pago
- b) Establecer compras de stock en base a las necesidades y requerimientos de material por área.

Conclusión 2.- La EMPRESA carece de proveedores fijos y confiables para abastecer materia prima e insumos afectando a las áreas involucradas en los procesos de fabricación del producto final, lo que entre otras cosas ocasiona subutilización del recurso humano y la falta de cumplimiento de entregas .

Recomendación 2.-

- a) Elaborar una carta de presentación atractiva sobre la empresa y enviar a los principales proveedores para que participen como proveedor calificado, dando énfasis a la sostenibilidad y rentabilidad de esta oportunidad.
- b) Generar y afianzar compromisos a largo plazo con los proveedores tanto anteriores como nuevos, consolidar su relación y aprovechar ventajas proyectándolos como socios estratégicos del negocio.

Conclusión 3.- El material e insumos adquiridos por la Empresa son ingresados sin su respectivo inventario, sin firma de responsabilidad, y sin verificar su estado lo que ocasiona endeudamiento innecesario, sobre stock, pérdida de materiales y utilización inadecuada de los mismos

Recomendación 3.-

- a) Implementación de un software adecuado que permita llevar al detalle el control de inventario.
- b) Realizar verificaciones, control del estado y recepción de materiales recibidos por el proveedor, previa la notificación del departamento de compras.

- c) Una vez ingresados al inventario, quien solicita o recibe el o los materiales deberá formalizarlo por escrito (orden de pedido) al jefe de bodega y este a su vez deberá entregarlos con una nota de despacho para de ese modo también controlar el stock y provisionar, puede ser la siguiente:

001-001-001		
DAVMOTORS CIA.LTDA.		
Nota de despacho		
Dirección: Cunchipamba panamericana norte km 15		
Fecha: _____		
Solicitado por: _____		
Cantidad	Detalle	Observación

Auxiliar contable

Bodega

VENTAS

Conclusión 4.- No existe una planificación adecuada de ventas, ni presupuestos de ventas, de ese modo no es medible su desarrollo en el tiempo ni permite proyectar parámetros de crecimiento.

Recomendación 4.-

- a) Realizar con el área respectiva una proyección y objetivo de ventas a corto, mediano y largo plazo.

- b) Crear parámetros de medición acordes a la realidad actual de la empresa y objetables en el tiempo con el fin de mejorar su aplicación

Conclusión 5.- No existen formatos de solicitudes de crédito donde detallen los requerimientos mínimos para la aplicación del análisis de crédito, al ser DAVMOTOR CIA. LTDA quien financia los créditos ocasionan un alto riesgo de pérdida de cartera, consecuentemente iliquidez.

Recomendación 5.- Elaborar formatos (como el recomendado a continuación) que reciban información detallada del prospecto, para que luego pase a revisión y análisis del mismo, optimizando tiempo y recursos

DAVMOTOR CIA. LTDA. SOLICITUD DE CREDITO

_____ Primer Apellido	_____ Segundo Apellido	_____ Nombre	_____ N° de Cédula
Asociado N°	Empresa en que labora:		Salario Mensual: c
Tiempo de ser asociado:	años	meses	Tel/Hab: Cel.:
Dirección exacta del domicilio:			
e-mail:			
Monto solicitado: c	Plazo:	Plan de Inversión:	
Fiador 1			
_____ Primer Apellido	_____ Segundo Apellido	_____ Nombre	_____ N° de Cédula
Empresa en que labora:		Salario Mensual: c	
Dirección exacta del domicilio:			
Asociado N°	¿Posee otra Fianza? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Indique el nombre:		
Tiempo de ser asociado:	Firma:		
Fiador 2			
_____ Primer Apellido	_____ Segundo Apellido	_____ Nombre	_____ N° de Cédula
Empresa en que labora:		Salario Mensual: c	
Dirección exacta del domicilio:			
Asociado N°	¿Posee otra Fianza? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Indique el nombre:		
Tiempo de ser asociado:	Firma:		
Observaciones:			
<p>NOTA: Autorizo a la Empresa para la cual laboro a deducir de mi salario la cuota fija mensual correspondiente al presente crédito. Asimismo me comprometo a cambiar el/los fiador (es) de esta obligación si por algún motivo dejaran de laborar para la empresa. Acepto todas las condiciones del reglamento de crédito vigente de la Asociación.</p>			

Conclusión 6.-Davmotorcia. Ltda tiene ventas realizadas de manera receptiva, es decir, únicamente los clientes que conocen la reputación de la empresa y recomendados vienen adquirir las carrocerías, perdiendo una gran parte del mercado disponible que son los clientes potenciales visitados por la fuerza de ventas en el país.

Recomendación 6.-

- a) Implementar un departamento de ventas con mínimo 3 asesores comerciales para cubrir los posibles clientes del mercado institucional, del transporte y educativo que requieren visitas personales
- b) Reforzar el área de venta interna de tal manera que sea un soporte del equipo de ventas contratado para conseguir citas concretas con los proyectos.
- c) Además de contar con un área física adecuada para su funcionamiento deberá generarse caja chica (viáticos y movilización) para conseguir las ventas y cubrir el máximo de territorio ecuatoriano.

Conclusión 7.- No se solicita al sujeto o institución suficiente documentación para acceder al crédito, por ello la cartera podría ser irre recuperable y ocasionaría retraso en el retorno de capital.

Recomendación 7.- Asignar a una persona cuyas funciones sean específicamente el desarrollo del departamento de créditos y establezca entre otros un checklist de requisitos.

Conclusión 8.-No existe un análisis de crédito previo al sujeto o institución, por esa razón existe un alto índice de cartera irre recuperable y flujo de caja poco saludable.

Recomendación 8.- Clasificar a los clientes de acuerdo al buro crediticio, lo cual permitirá conocer su comportamiento de pago y así no correr riesgos.

Conclusión 9.- Para garantizar el pago la empresa no solicita mayor tipo de garantías a sus clientes

Recomendación 9 Documentar la solvencia del cliente para garantizar el crédito.

Conclusión 10.- Existe demasiada flexibilidad en porcentajes y plazos para recibir la cuota inicial de los clientes lo que provoca iliquidez y ausencia parcial de flujo de caja

Recomendación 10.- Fijar un porcentaje inicial como entrada del 30% y establecer plazo máximo de 30 días para recibirlo

COBROS

Conclusión 11.- No se confirman saldos pendientes con los clientes, lo que ocasiona gestiones de cobro redundantes a los mismos generando descoordinación administrativa y carga operativa innecesaria.

Recomendación 11.- Se deberá confirmar los saldos cancelados semanalmente. A la vez capacitar al personal encargado de revisar los abonos para que sea más eficiente su gestión con un manual de procedimiento.

Conclusión 12.- En su gran mayoría no existen ingresos de caja para determinar si el cliente concluyó su pago y eliminar su deuda, lo que genera deficiencia en el cumplimiento de las mismas y crea valores por cobrar ya liquidados.

Recomendación 12.- Contratar una persona que se encargue del control administrativo de las carteras y su respectiva recuperación quien deberá además realizar el canje del comprobante de depósito por un documento para su registro y posterior reporte.

Conclusión 13.-No se realiza un control interno de saldos pendientes de cobro con documentos tales como comprobantes de depósito o pagos en oficina, todo es a través anotaciones en un cuaderno. Lo que ocasiona disminución de eficiencia.

Recomendación 13.- Confirmar con el cliente si este realizó algún depósito y a su vez solicitar se digitalice el comprobante para que sea remitido el recibo a un su correo, imprimir recibos numerado para que sean entregados a los clientes que vienen a pagar a las oficinas, de ese modo se mantendrá un control secuencial de los recibos y se registrará mas eficientemente los pagos.

Conclusión 14.- Los saldos a cobrar se convierten en incobrables cuando se sobre endeuda al cliente financiando cuota inicial y mensualidades de pago, incluso se arriesga a la devolución de los productos por incapacidad de pago generando mermas en la rentabilidad.

Recomendación 14.- La nueva persona que solicite un crédito deberá pasar por análisis más rigurosos para que no exista riesgo de cartera, se debe analizar también su capacidad de pago y evaluar cuantías en su patrimonio.

PAGOS

Conclusión 15.- Existen proveedores con cuotas y plazos vencidos mayores a 60 días La auxiliar contable no realiza una secuencia de pagos y el gerente incumple las políticas de pago.

Recomendación 15.-

- a) El jefe de área debe supervisar al auxiliar para que cumpla su trabajo.
- b) Debe proporcionarse los métodos y procedimientos para el efecto y hacer el respectivo seguimiento.

Conclusión 16.- El auxiliar contable no realiza la respectiva orden de pago con el cheque ni retenciones del proveedor, lo que genera inconformidad del mismo y retrasos administrativos.

Recomendación 16.- En base a las facturas recibidas el auxiliar contable deber realizar un cronograma de pagos y evacuar todas las órdenes de pago e informar al área que corresponde la fecha de cancelación por proveedor para que no exista demora alguna en el cumplimiento de estas obligaciones.

Conclusión 17.- No se cumplen con los días de pagos pactados a los proveedores, el criterio de fechas es antojadizo y no consensuado con el proveedor lo que ocasiona visitas innecesarias de sus cobradores.

Recomendación 17.- Enviarle al proveedor un calendario de pagos y horarios de atención coordinados con el gerente general para que el proceso fluya sin contratiempos.

CONTABILIDAD

Conclusión 18.-La verificación de las transacciones ingresadas no se realiza a tiempo, al parecer el auxiliar contable no toma seriamente su responsabilidad o existe demasiada carga de trabajo.

Recomendación 18.-

- a) Establecer la causa real por la cual no se cumple con el proceso de verificación y procedimientos contables, tomar correctivo.
- b) Establecer sanciones en caso de incumplimiento en funciones y responsabilidades, las mismas que deben estar contempladas en un reglamento interno de trabajo aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Conclusión 19.-No se cumple con las obligaciones patronales y SRI a tiempo, ocasionalmente las obligaciones fijas generan multas por incumplimiento, lo que ocasiona pérdidas.

Recomendación 19.-Debe existir mayor control por parte del contador en las obligaciones fijas, y a su vez el gerente general debe pedir de manera continua los reportes de actividades realizadas por el contador con el fin de dar su criterio y establecer sanciones en caso de incumplimiento.

PRODUCCION

Conclusión 20.- La empresa carece de políticas y procedimientos de control interno, existe escaso control en los materiales despachados

Recomendación 20.- Crear políticas y procedimientos de controles interno para los procesos de la Empresa DAVMOTORS CIA. LTDA.

Utilizar documentación existente para el control y generar nuevos formatos para seguimiento.

Conclusión 21.- Los autobuses entregados no son previamente sometidos a pruebas estrictas de calidad, simplemente son revisados visualmente y enviados a su comprador por lo que presentan carrocerías con defectos de fábrica.

Recomendación 21.- Crear un departamento de control de calidad el mismo que se encargue de evaluar con parámetros de calidad desde su construcción hasta la sincronización total de la carrocería con el chasis y someterlo a pruebas diversas.

Políticas de control interno para compras

- a) Establecer criterios de compra en base a un análisis específico por área de necesidades y stock disponible
- b) Contar con tres proveedores por cada variedad de productos.
- c) Solicitar plazo a los proveedores de 45 días.
- d) Elaborar una carta de presentación atractiva de la empresa y enviar a los principales proveedores para que participen como proveedor calificado.
- e) Revisar materia prima y materiales al momento de la recepción.
- f) Realizar la retención una vez receptada la factura.
- g) Ingresar en el sistema contable plazo otorgado por proveedores.
- h) consolidar la relación y aprovechar sus ventajas proyectándolos como socios estratégicos del negocio.

Políticas de control interno para ventas

- a) Realizar pedido de clientes en base a stock otorgado por la fábrica.

- b) Receptar de forma adecuada el pedido de los clientes, de forma clara y completa.
- c) Realizar con el área respectiva una proyección y objetivo de ventas a corto y mediano plazo
- d) Crear parámetros de medición acorde a la realidad actual de la empresa con el fin de mejorar su aplicación.
- e) Elaborar formatos que reciban información detallada del prospecto, para su revisión y análisis.
- f) Contratar mínimo 3 asesores comerciales para cubrir los posibles clientes del mercado institucional, del transporte y educativo que requieren visitas personales.

Políticas de control interno para cobros

- a) Confirmar los saldos de clientes de forma mensual
- b) Confirmar saldos de clientes de forma sorpresiva.
- c) La persona contratada como ayudante de la auxiliar de ventas, debe encargarse de recuperar la cartera vencida.
- d) La persona contratada como ayudante de la auxiliar de ventas, debe proporcionar al gerente general la información necesaria de las cuentas por cobrar con el fin de otorgar descuentos en las mismas.
- e) Utilizar recibos de cobro que deben estar llenado de forma completa y correcta.

Políticas de control interno para pagos

- a) Implementar un registro de las cuentas por pagar.
- b) Realizar los pagos a proveedores únicamente los días viernes.

- c) Utilizar comprobantes de egreso los que deben estar llenos adecuadamente.
- d) El jefe de área debe supervisar al auxiliar para que cumpla su trabajo
- e) el auxiliar contable deber realizar un cronograma de pagos y evacuar todas las órdenes de pago

Políticas de control interno para contabilidad

- a) Mantener la contabilidad actualizada y ordenada
- b) Elaborar reportes contables de forma mensual que permitan la adecuada toma de decisiones.
- c) Realizar arqueos de caja
- d) Hacer conciliaciones bancarias periódicamente.
- e) Actualizarse continuamente en la legislación laboral y tributaria.
- f) Establecer la causa real por la cual no se cumple con el proceso de verificación y procedimientos contables, tomar correctivo

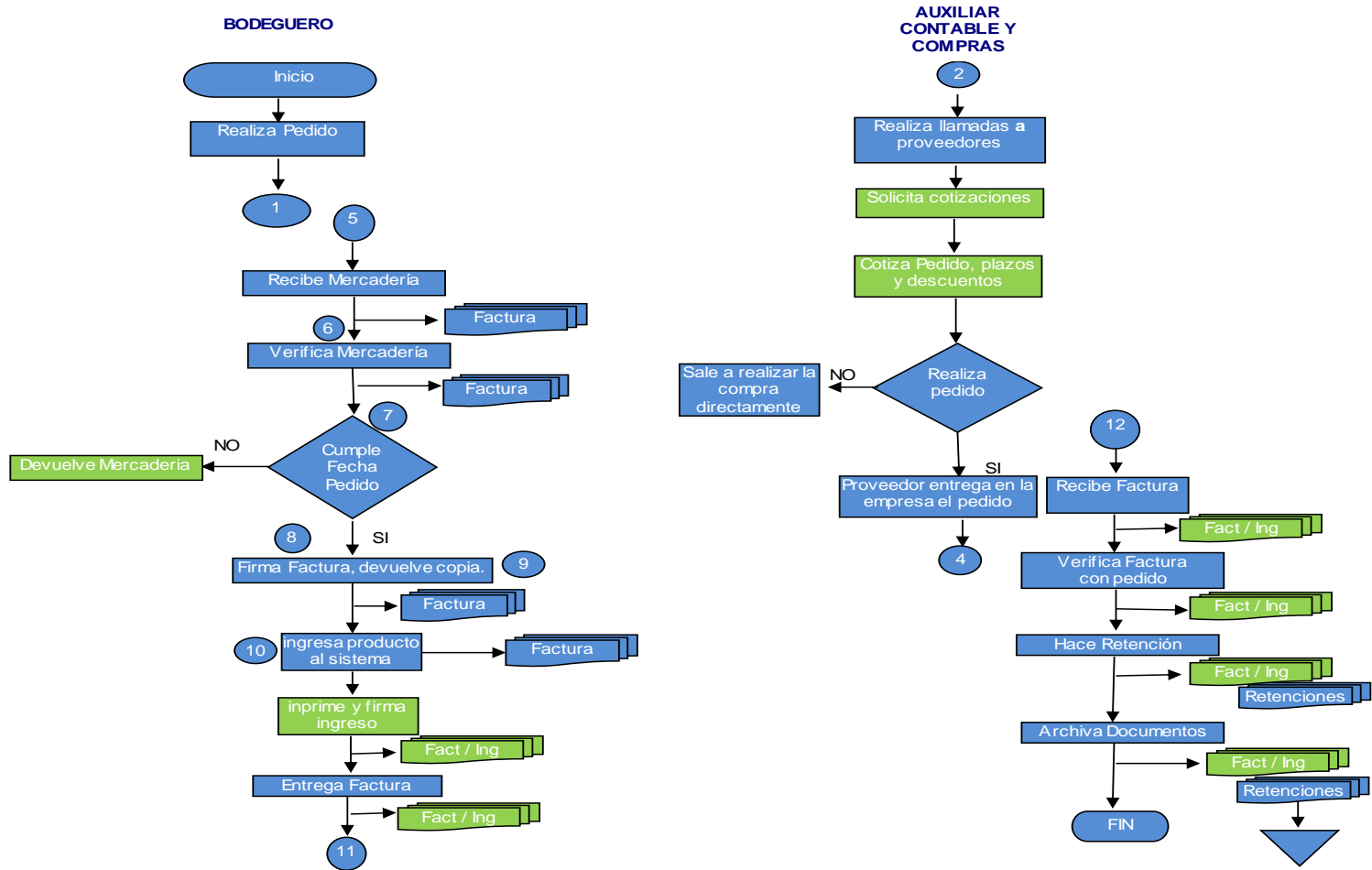
Políticas de control interno para producción

- a) Establecer controles de calidad en cada proceso de producción.
- b) Utilizar la documentación interna que respalde las actividades de producción.
- c) Crear políticas y procedimientos de controles interno para los procesos de la Empresa DAVMOTORS CIA. LTDA
- d) Dar mantenimiento a la maquinaria y equipos.
- e) .- Crear un departamento de control de calidad el mismo que se encargue de evaluar con parámetros de calidad desde su construcción.

DAVMOTOR CIA. LTDA.
PROCESO DE COMPRAS REDISEÑADO

N.	Cargo	Descripción
1	Bodeguero	Realiza pedido
2	Auxiliar Contable y Compras	Realiza llamada a proveedores
3	Auxiliar Contable y Compras	Cotiza pedidos, plazos y descuentos
4	Auxiliar Contable y Compras	Sale a realizar la compra si así se lo requiere o el proveedor realiza entrega
5	Bodeguero	Recibe la mercadería
6	Bodeguero	Verifica que lo físico y la factura sean igual que el pedido.
7	Bodeguero	Verifica en algunos casos si cumple con plazo de entrega, Si cumple "RECIBE", NO cumple analiza ¿necesita? "RECIBE" caso contrario "DEVUELVE"
8	Bodeguero	Firma y recibe mercadería y factura
9	Bodeguero	Ingresa al sistema los productos
10		
11	Bodeguero	Entrega la factura de compra a la auxiliar contable encargada
12	Auxiliar Contable y Compras	Recibe la factura
13	Auxiliar Contable y Compras	Verifica nuevamente la factura con el pedido y sistema, completa los datos tributarios.
14	Auxiliar Contable y Compras	Archiva la factura de compra según fecha, y adjunto el ingreso al sistema

DAVMOTOR CIA. LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
 Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013
FLUJOGRAMA PROCESO DE COMPRAS REDISEÑADO



DAVMOTOR CIA. LTDA.
PROCESO DE VENTAS REDISEÑADO

N.	Cargo	Descripción
1	Asesor Comercial	Elabora plan de trabajo mensual
2	Asesor Comercial	Informa sobre los buses disponibles para la venta
3	Asesor Comercial	Realiza negociacion e indica requisitos
4	Cajera	Recibe documentacion según Chek List y evalua al solicitante
5	Cajera	Procede a elaborar los contratos de compra-venta
6	Cajera	Entrega datos para la elaboracion de la factura a la auxiliar
7	Auxiliar Contable	Elabora la factura de venta
8	Auxiliar Contable	Entrega factura al gerente para revision y autorizacion
9	Auxiliar Contable	Entrega factura autorizada a la cajera
10	Cajera	Procede hacer firmar el contrato y la factura a los clientes
11	Cajera	Acuerda en 15 dias laborables la entrega del contrato
12	Mensajero o Cobrador	Se encarga de llevar el contrato con la documentacion respectiva para su legalizacion
13	Mensajero o Cobrador	Retira contratos legalizados y entrega a la cajera
14	Cajera	Recibe contratos, revisa y notifica al cliente
15	Cajera	Entrega copias del contrato, factura y tabla de amortizacion al
16	Cajera	Recibe la cuota de entrada por parte del cliente acordada con
17	Cajera	Elabora el ingreso de caja
18	Cajera	Ingresa valor al archivo de excel donde consta la tabla de
19	Cajera	Entrega ingreso de caja a la auxiliar contable con el registro
20	Auxiliar Contable	Procede a ingresar al sistema el pago efectuado
21	Auxiliar Contable	Verifica que la informacion este correcta
22	Auxiliar contable	Ingresa abono a la tabla de amortizacion que mantiene en archivo de excel
23	Asesor Comercial	Realiza una prueba de funcionamiento del bus
24	Asesor Comercial	Procede a la entrega del bus vendido
25	Asesor Comercial	Revisa con el cliente todos los cambios efectuados
26	Asesor Comercial	Entrega todos los documentos legales del bus

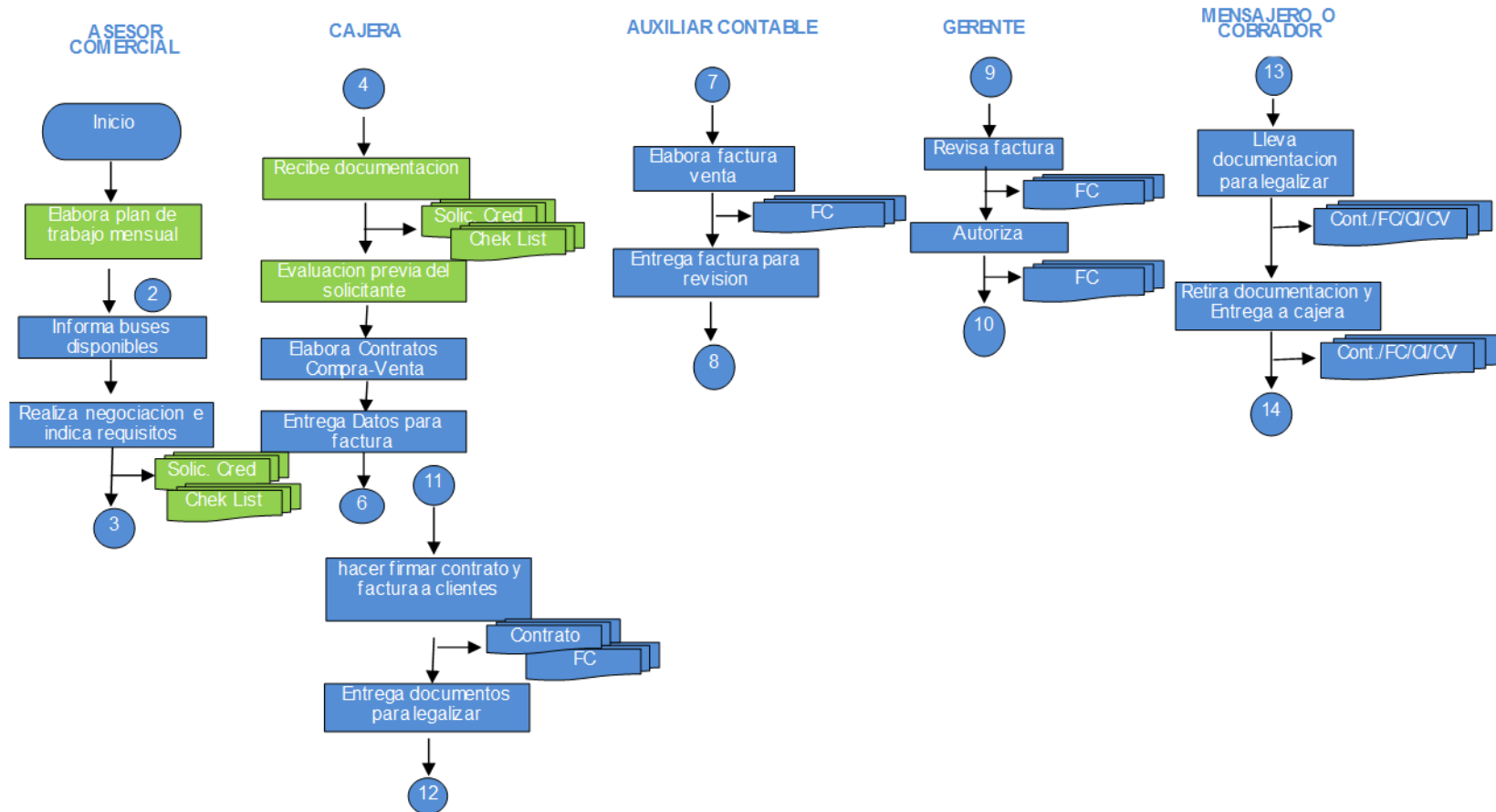
ELABORADO POR:	FECHA
VPVV	15/08/2014
REVISADO POR:	FECHA

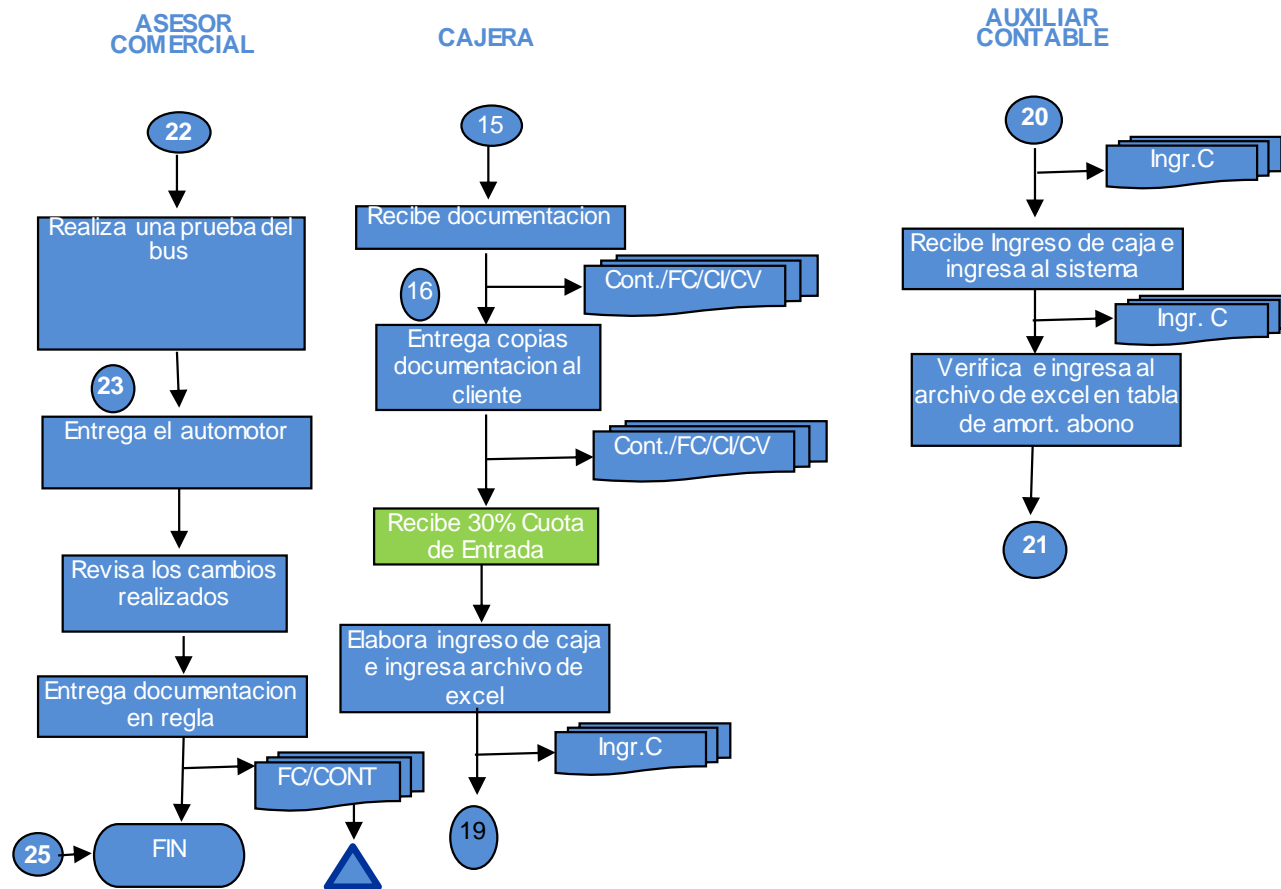
DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTAS REDISEÑADO

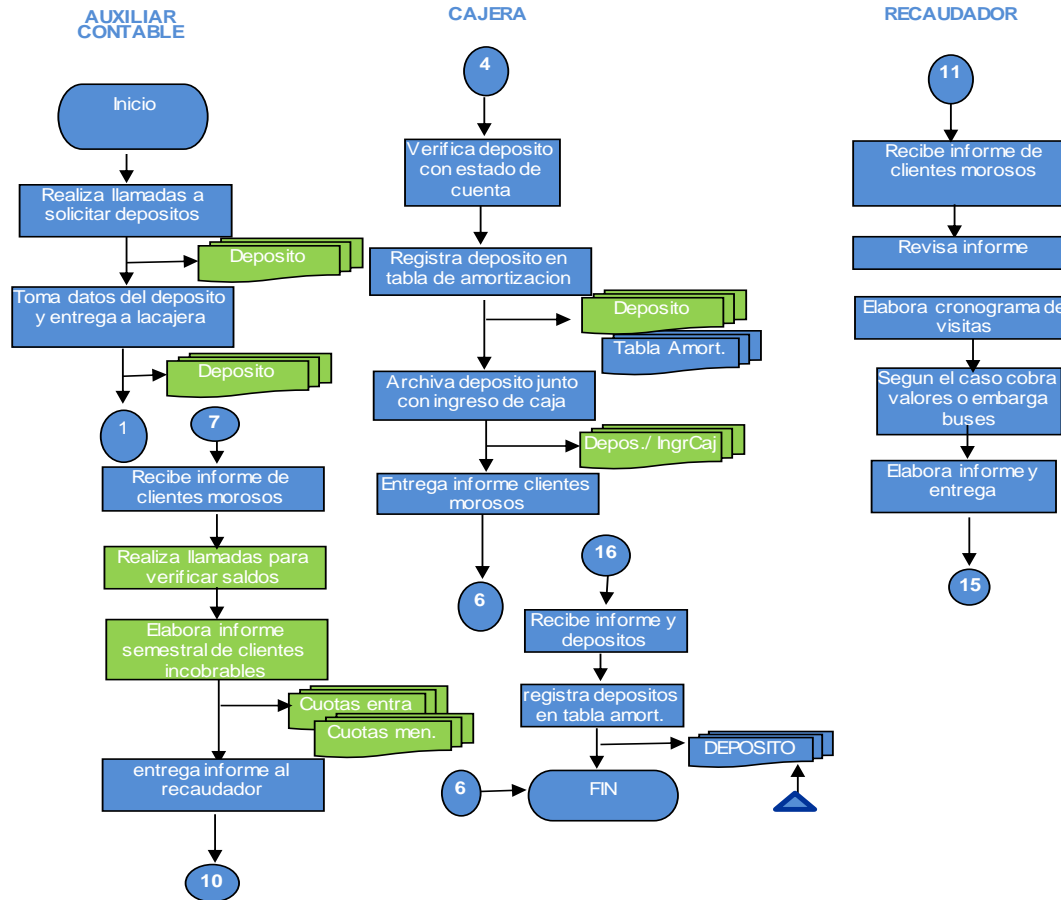




DAVMOTOR CIA. LTDA.
REDISEÑO PROCESO COBROS

N.	Cargo	Descripción
1	Auxiliar Contable	Realiza llamadas a clientes para verificar depositos
2	Auxiliar Contable 1	Toma datos del deposito y lo entrega a la cajera
3	Cajera	Verifica depositos realizado con el estado de cuenta
4	Cajera	Abona a la tabla de amortizacion en excel el deposito
5	Cajera	Archiva deposito junto con el egreso de caja
6	Cajera	Entrega informe de cliente morosos auxiliar contable
7	Auxiliar Contable	Verifica informacion
8	Auxiliar Contable	Procede a realizar llamadas para verificar saldos
9	Auxiliar Contable	Realiza informe semestral de clientes morosos
10	Auxiliar Contable	Entrega informe al Recaudador
11	Recaudador	Recibe informe de clientes morosos
12	Recaudador	Revisa informe
13	Recaudador	Elabora cronograma de visitas
14	Recaudador	Según el tiempo de morosidad Procede al cobro o al
15	Recaudador	Presenta informe de gestion realizada
16	Cajera	Recibe informe e ingresa depositos.

DAVMOTOR CIA. LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
 Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013
FLUJOGRAMA PROCESO DE COBROS REDISEÑADO



ÑÑ

DAVMOTOR CIA. LTDA.
PROCESO REDISEÑADO DE PAGOS

N.	Cargo	Descripción
1	Auxiliar Contable	Verifica facturas pendientes de pago de acuerdo a
2	Auxiliar Contable	Verifica plazo y monto
3	Auxiliar Contable	Elabora todos los cheques conjuntamente con el comprobante de pago
4	Auxiliar Contable	Hace firmar cheques al gerente o al propietario
5	Proveedor	Retira cheques y retenciones
6	Auxiliar Contable	Realiza depósitos a proveedores varios
7	Auxiliar Contable	Envía retenciones a ciertos proveedores
8	Auxiliar Contable	Archiva facturas canceladas junto con el comprobante de pago de forma secuencial, así como también la copia de la retención.

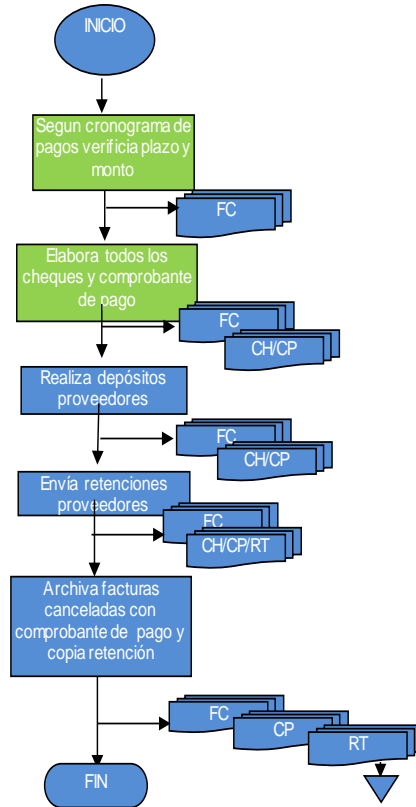
DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

FLUJOGRAMA PROCESO DE PAGOS REDISEÑADO

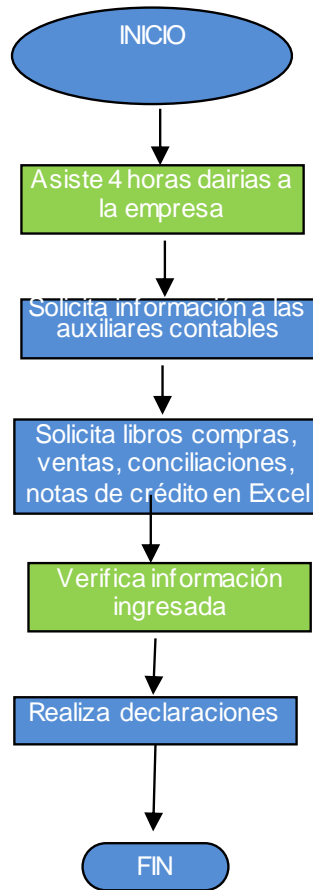
AUXILIAR CONTABLE



DAVMOTOR CIA. LTDA.
PROCESO REDISEÑO DE CONTABILIDAD

N.	Cargo	Descripción
1	Contador	Asiste 4 horas a la empresa
2	Contador	Solicita información a las auxiliares contables
3	Contador	Solicita libro de compras, ventas, conciliaciones bancarias y notas de crédito en Excel para cotejar con el sistema
4	Contador	Verifica que la información ingresada sea correcta
5	Contador	Realiza declaraciones y obligaciones

CONTABILIDAD



DAVMOTOR CIA. LTDA
PROCESO REDISEÑADO DE PRODUCCION

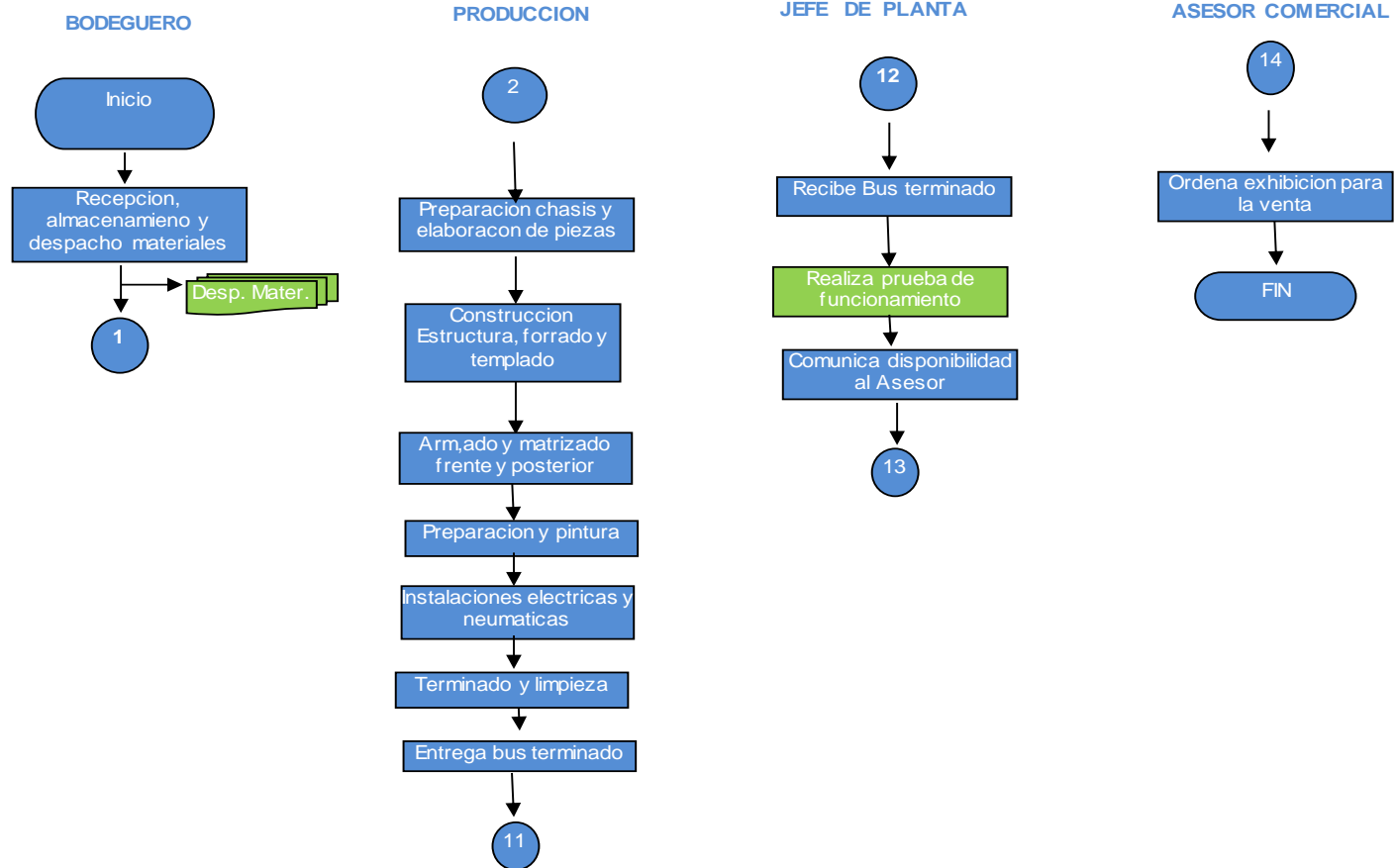
N.	Cargo	Descripción
1	Bodega	Recepcion, almacenamiento y despacho de materiales
2	Produccion	Preparacion de chasis y contruccion de piezas de fibra de vidrio
3	Produccion	Contruccion de Estructura
4	Produccion	Forrado y Templado
5	Produccion	Armado y Acople frente y posterior
6	Produccion	Matrizado Frente y Posterior
7	Produccion	Acople Interior
8	Produccion	Preparacion y pintura
9	Produccion	Instalaciones electricas y neumaticas
10	Produccion	Acabados finales y de limpieza
11	Produccion	Entrega Bus terminado al Jefe de planta
12	Jefe de planta	Recibe bus Terminado y realiza prueba de
13	Jefe de planta	Comunica al Asesor la disponibilidad para la
14	Asesor Comercial	Ordena la exhibicion del bus

DAVMOTOR CIA. LTDA.

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013

FLUJOGRAMA PROCESO DE PRODUCCIÓN REDISEÑADO



6.8 Administración

Tabla No. 22 Responsables de la Administración de la propuesta

FASE	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1. Planificación de la auditoría de gestión	Investigadora y administrativos	Exponer la planeación estratégica de la empresa
2. Ejecución de la auditoría de gestión	Investigadora, administrativos y empleados	Evaluar los procesos administrativos
3. Elaboración del informe de auditoría de gestión	Investigadora y administrativos	Elaborar y emitir el informe

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Valeria Villalva

Tabla No. 23 Tiempo estimado para la Administración de la propuesta

FASE	TIEMPO	DURACIÓN
Evaluación a los procesos productivos	Trimestral	Un mes
Evaluación de las políticas y procedimientos	Trimestral	Un mes
Evaluación del cumplimiento de pedidos	Mensual	Un mes
Evaluación de la rentabilidad	Semestral	15 días

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Valeria Villalva

6.9 Previsión de la evaluación

Tabla No. 24 Evaluación de la propuesta

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA		
1	¿Quiénes solicitan evaluar?	El interés de evaluar la propuesta, se manifiesta por el área administrativa de la empresa DAVMOTOR CIA. LTDA
2	¿Por qué evaluar?	Es importante contar con políticas y procedimientos que encamine el proceso administrativo
3	¿Para qué evaluar?	Mejorar el proceso administrativo y el cumplimiento de pedidos al cliente
4	¿Qué evaluar?	Control interno y los procedimientos de la empresa DAVMOTOR CIA. LTDA.
5	¿Quién evalúa?	El personal administrativo
6	¿Cuándo Evaluar?	Mensual, trimestral, semestral.
7	¿Cómo Evaluar?	Observación Indicadores financieros Cumplimiento de pedidos
8	¿Con qué Evaluar?	Indicadores, reportes y observación.

Fuente: Propuesta
Elaborado por: Valeria Villalva

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, Víctor (2008). Elaboración de Proyectos de Investigación Científica. Disponible en: <http://vhabril.wikispaces.com/file/view/Curso+de+Investigaci%C3%B3n+-+Abril+PhD.pdf>. Ecuador.
- Alcántara, María.(2013). Indicadores Financieros. Disponible en: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/Sahagun/Contaduria/Finanzas/indicadores.pdf. Sahagún
- Alegre, Luis.; Berne, Carmen.; Galve, Carmen (2001). Fundamentos de Economía de la Empresa. Barcelona.
- Arias, Fidias. (2006). Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. Caracas.
- Belaunde, Gregorio. (2012). El riesgo de liquidez. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/riesgosfinancieros/2012/10/el-riesgo-de-liquidez.html> Perú
- Bernal, Cesar (2006). Metodología de la Investigación. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Cascant, M. y Hueso, A. (2012). Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. España.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.
- Estupiñán, Orlando.(2007). Análisis Financiero y de gestión. Ecoe Ediciones. Bogotá.
- Freire, Cristina. (2011). La Gestión de la Producción y su incidencia en las ventas de la empresa Danisport de la ciudad de Ambato.Universidad Técnica De Ambato. Facultad De Ciencias Administrativas. Ecuador.

- Hernández, José. (2011). Técnicas de Análisis Financiero. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm>. Abraham Valdelomar- Perú
- Hitt, Michael.; Black, Stewart.;yPorter. (2006). Administración.Pearson Educación. México.
- Leyva Requesén y Vega Fernández. (2009). La gestión por procesos, control interno y su papel e importancia en la gráfica. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/>
- Monzon, Joaquín. (2002). Análisis de liquidez, Endeudamiento y Valor. Editorial Ariel. Barcelona.
- Ortiz, Gustavo. (2013) “Gestión por proceso” disponible en: <http://www.lahora.com.ec/noticias/show/1101452344>. Ecuador.
- Pérez, Delaray. y Pérez, Yudit. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.html#cargo Cuba.
- Pérez, José. (1996) Gestión por Procesos. Esic Editorial. 3a Edición. Ecuador.
- Rojas, Jaime. (1993). Gestión Por Procesos. Editorial Panorama México.
- Romero, Diego. (2013). Nuevas tendencias en la gestión por procesos de calidad en el Ecuador. Disponible en: <http://es.slideshare.net/glynch3/nuevas-tendencias-en-la-gestin-por-procesos-de-calidad-en-el-ecuador>
- Roure, Juan.; Monino, Manuel; Rodríguez, Miguel. (1997). Gestión de procesos. Estudio y Ediciones IESE. Barcelona.
- Sepúlveda, Hermes. (2013). BPM se está posicionando en el mundo como el modelo de gestión organizacional por excelencia. Disponible en: <http://www.club-bpm.com/Noticias/art00112.htm>. España.
- Vásconez, Paulina. (2005). Optimización de la gestión de procesos productivos de Gelatinas Ecuatorianas GELEC S.A. Universidad Técnica

de Ambato. Facultad de Ingeniería en Sistemas. Ingeniería Industrial en Procesos. Ecuador.

Yarasca Pedro. (2007). Auditoría Fundamentos Enfoque Moderno. Editorial San Marcos. Lima.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Disponible en:

<http://www.minetur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaindustrial/revistaeconomiaindustrial/330/12jrza.pdf>

ANEXO 1

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891729471001
RAZON SOCIAL: DAVMOTOR CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: PAREDES TORRES CARLOS EDUARDO
CONTADOR: CARRASCO RUANO YOLANDA TATIANA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 12/10/2005 FEC. CONSTITUCION: 12/10/2006
FEC. INSCRIPCION: 28/10/2005 FECHA DE ACTUALIZACION: 01/05/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE CARROCERIAS INCLUIDO CABINAS, DISEÑADAS PARA SER MONTADAS SOBRE

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: CUNCHIBAMBA Número: S/N Cerradero: PANAMERICANA NORTE
Kilómetro: 15 Referencia ubicación: JUNTO A LA HOSTERIA LA PASTORELLA Telefono Trabajo: 032476126 Fax:
032475126 Email: merielhez@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA CERRADOS: 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE   
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: CCGVD00907 Lugar de emisión: AMBATO BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 01/05/2012 13:54:03

ANEXO 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DAVMOTOR CÍA LTDA.

Objetivo.- Comprobar la relación de la gestión por procesos y la liquidez de la empresa DAVMOTOR CÍA LTDA.

INSTRUCCIONES:

CUESTIONARIO:

Sírvase marcar con una X en el paréntesis de la derecha según su criterio.

1. ¿Considera Ud. que las tareas que le han sido asignadas son factibles de cumplir a cabalidad?

SIEMPRE	-----
CASI SIEMPRE	-----
PARCIALMENTE	-----
RARA VEZ	-----
NUNCA	-----

2. ¿Para la ejecución de sus actividades la empresa ha puesto a su disposición los recursos empresariales necesarios?

TOTALMENTE	-----
EN UN PORCENTAJE ACEPTABLE	-----
PARCIALMENTE	-----
RARA VEZ	-----
NUNCA	-----

3. ¿En qué medida se han cumplido las metas y objetivos empresariales?

TOTALMENTE -----
EN UN PORCENTAJE ACEPTABLE -----
PARCIALMENTE -----
RARA VEZ -----
NUNCA -----

4. ¿La empresa cuenta con controles del efectivo?

SIEMPRE -----
REGULARMENTE -----
ALGUNAS VECES -----
CASI NUNCA -----
NUNCA -----

5. ¿Se realizan revisiones de control para la los créditos a clientes?

SIEMPRE -----
REGULARMENTE -----
ALGUNAS VECES -----
CASI NUNCA -----
NUNCA -----

6. ¿La empresa cumple de forma oportuna con sus obligaciones patronales?

SIEMPRE -----

A VECES -----

NUNCA -----

7. ¿Considera que la empresa presenta problemas de liquidez?

SIEMPRE -----

REGULARMENTE -----

ALGUNAS VECES -----

CASI NUNCA -----

NUNCA -----

8. ¿Se realizan evaluaciones de los procesos en cada área?

SIEMPRE -----

REGULARMENTE -----

ALGUNAS VECES -----

CASI NUNCA -----

NUNCA -----

9. ¿Conoce sus funciones y responsabilidades?

SI -----

NO -----

10. ¿La empresa cuenta con documentación interna de control?

SI -----

NO -----

11. ¿Los procesos empresariales han sido analizados y ejecutados?

SI -----

NO -----

12. ¿Ha recibido capacitaciones referentes a su área de trabajo en el último año?

SI -----

NO -----

¿Cuántas?

13. ¿Se toma en cuenta el plazo de crédito de los proveedores para dar crédito a los clientes?

SI -----

NO -----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN