



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

---

**TEMA:**

**“LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO FINANCIERO DE LA EMPRESA  
LLANTAFÁCIL S.A; AÑO 2013.”**

---

**AUTOR:** Daniel Eduardo Jordán Tapia

**TUTOR:** Dr. Esteban Caiza

**AMBATO – ECUADOR**

**2015**

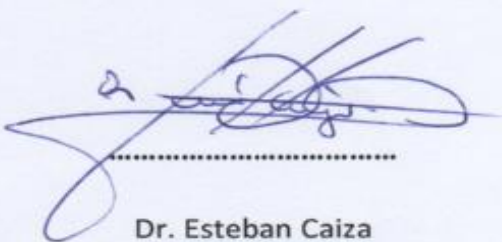
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Esteban Caiza, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: “LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO FINANCIERO DE LA EMPRESA LLANTAFÁCIL S.A.; AÑO 2013”, desarrollado por Daniel Eduardo Jordán Tapia, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad presencial de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificación designada por el H. Concejo Directivo.

Ambato, mayo de 2015

**EL TUTOR**

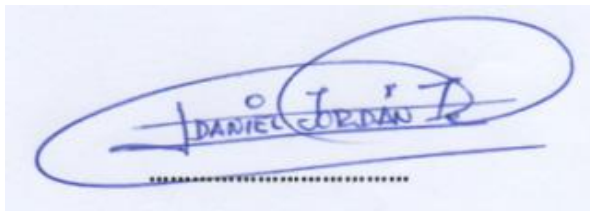


Dr. Esteban Caiza

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo Daniel Eduardo Jordán Tapia, portador de la C.I.# 180463807-8, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO FINANCIERO DE LA EMPRESA LLANTAFÁCIL S.A.; AÑO 2013”, es original, autentico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor(a); por lo que autorizo a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, mayo de 2015



Daniel Eduardo Jordán Tapia

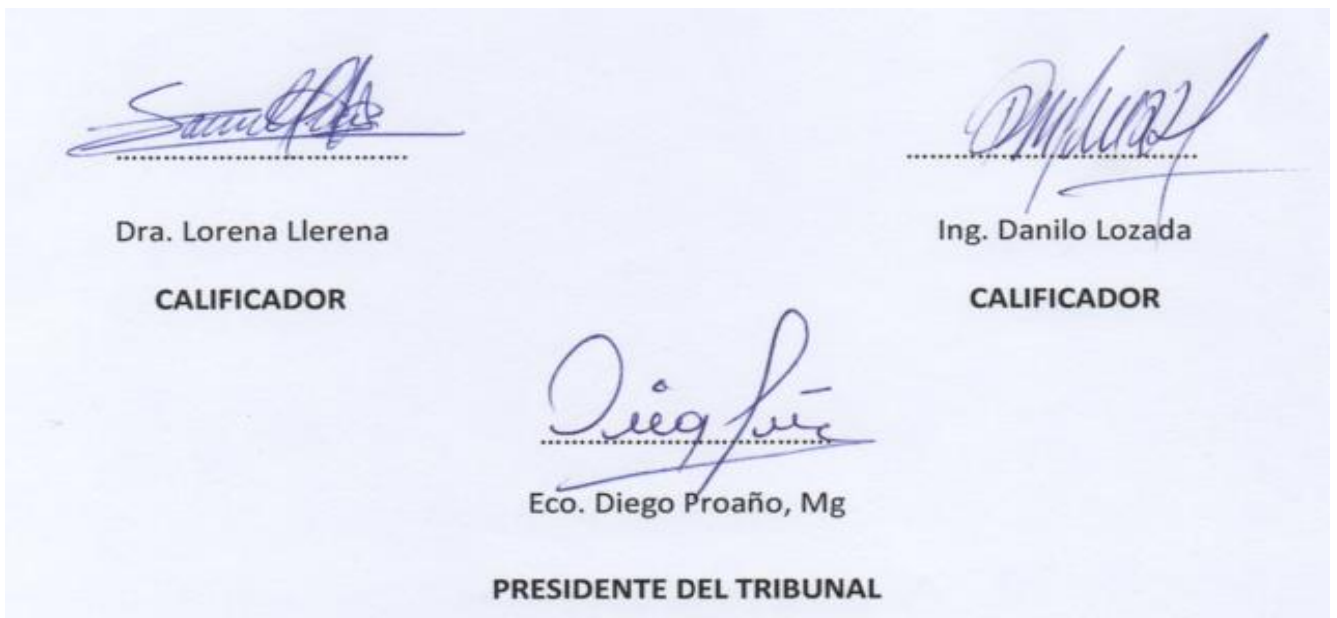
C.I. 180463807-8

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO FINANCIERO DE LA EMPRESA LLANTAFÁCIL S.A.; AÑO 2013” elaborado por Daniel Eduardo Jordán Tapia, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, mayo de 2015

Para constancia firma



## **DEDICATORIA**

La presente investigación la dedico a mis padres por brindarme su apoyo incondicional y gracias a ellos he logrado culminar esta etapa importante de mi vida. A mi esposa Carolina Barona, a mi nene Íker Jordán que son mi vida y motivo de superación

**Daniel Jordán**

## **AGRADECIMIENTO**

A dios que por su infinita bondad he logrado concluir mis metas.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría que me abrió las puertas, a mis docentes que formaron parte de mi formación personal y profesional y en especial al Dr. Esteban Caiza quien me guío en el desarrollo de esta investigación.

**Daniel Jordán**

## ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 Tema .....	1
1.2 Planteamiento Del Problema .....	1
1.2.1 Contextualización .....	1
1.2.2 Análisis Crítico .....	7
1.2.3. Prognosis .....	8
1.2.4 Formulación Del Problema.....	9
1.2.5 Interrogantes (Subproblemas) .....	9
1.2.6 Delimitación .....	9
1.3 Justificación .....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo General .....	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Fundamentación Filosófica.....	13
2.3 Fundamentación Legal .....	13
2.4 Categorías Fundamentales .....	17
2.4.1 Gráficos De Inclusión Interrelacionados .....	17
2.4.1.1 Superordinación Conceptual.....	17
2.4.1.2 Subordinación Conceptual .....	18
2.4.1.2 Subordinación Conceptual .....	19

2.4.2	Categorías Fundamentales.....	20
2.4.2.1	Marco Conceptual De La Variable Independiente – Auditoria De Gestión	20
2.4.2.2	Marco Conceptual De La Variable Dependiente - Desarrollo Financiero .....	46
2.5.	Hipótesis .....	53
2.6.	Señalamiento De Variables .....	53
CAPÍTULO III .....		54
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		54
3.1	Modalidad Básica De La Investigación .....	54
3.1.1	De Campo .....	54
3.1.2	Bibliográfica – Documental .....	54
3.2	Nivel O Tipo De Investigación.....	55
3.2.1	Descriptiva.....	55
3.2.2	Explicativa.....	56
3.3	Población Y Muestra.....	57
3.3.1	Población .....	57
3.4	Operacionalizacion De Las Variables.....	58
3.4.1	Operacionalización De La Variable Independiente .....	59
3.4.2	Operacionalización De La Variable Dependiente.....	60
3.5	Recolección De Información.....	61
3.5.1	Plan Para La Recolección De Información.....	61
3.6	Procesamiento Y Análisis.....	62
3.6.1	Plan De Procesamiento De La Información.....	62
CAPITULO IV .....		64



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	64
4.1 Análisis De Resultados .....	64
4.1.1 Análisis E Interpretación De Las Encuestas Realizadas.....	64
Pregunta N°1.....	65
Pregunta N°2.....	66
Pregunta N°3.....	67
Pregunta N°4.....	68
Pregunta N°5.....	69
Pregunta N°6.....	70
Pregunta N°7.....	71
Pregunta N°8.....	72
Pregunta N°9.....	73
Pregunta N°10.....	74
Pregunta N°11.....	75
4.2 Verificación De La Hipótesis .....	78
4.2.1 Planteamiento De La Hipótesis .....	78
4.2.2 Selección Del Nivel De Significación.....	79
4.2.3 Regla De Decisión .....	80
4.2.4 Determinación De La Técnica Y Prueba Estadística .....	82
4.2.5 Decisión .....	84
4.2.6 Conclusión .....	84
CAPITULO V .....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1 Conclusiones.....	85
5.2 Recomendaciones .....	86

CAPITULO VI .....	87
PROPUESTA .....	87
6.1    Datos Informativos .....	87
6.2    Antecedentes De La Propuesta .....	89
6.3    Justificación .....	89
6.4    Objetivos.....	90
6.4.1    Objetivo General .....	90
6.4.2    Objetivos Específicos.....	90
6.5    Análisis De Factibilidad .....	91
6.6    Fundamentación Científica - Técnica .....	92
6.7    Metodología De La Propuesta .....	95
6.8    Modelo Operativo .....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS .....	152

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población .....	57
Tabla 2 Operacionalización de la Variable Independiente .....	59
Tabla 3 Operacionalización de la Variable Dependiente .....	60
Tabla 4 Procedimientos para la recolección de información.....	62
Tabla 5 Análisis organigrama estructural y funcional .....	65
Tabla 6 Análisis sistema de selección de personal.....	66
Tabla 7 Análisis políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal.....	67
Tabla 8 Análisis manuales de procesos y procedimientos.....	68
Tabla 9 Análisis de las decisiones financieras de la empresa .....	69
Tabla 10 Análisis sistema de comunicación interno .....	70
Tabla 11 Clima laboral dentro de la empresa .....	71
Tabla 12 Auditoria de Gestión .....	72
Tabla 13 Análisis de la labor, que influye en desarrollo financiero de la empresa. ....	73
Tabla 14 Cumplimiento de tareas .....	74
Tabla 15 Análisis del desarrollo financiero .....	75
Tabla 16 Datos referenciales para calcular T de Student .....	79
Tabla 17 Distribución T de Student .....	81

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 Árbol de Problemas .....	7
GRAFICO 2 Superordinación Conceptual .....	17
GRAFICO 3 Subordinación Conceptual.....	18
GRAFICO 3 Subordinación Conceptual.....	19
GRAFICO 4 Organigrama Estructural y Funcional .....	65
GRAFICO 5 Sistema de selección de personal.....	66
GRAFICO 6 Políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal.....	67
GRAFICO 7 Manuales de procesos y procedimientos.....	68
GRAFICO 8 Decisiones financieras de la empresa.....	69
GRAFICO 9 Sistema de comunicación interno .....	70
GRAFICO 10 Clima laboral dentro de la empresa .....	71
GRAFICO 11 Auditoría de Gestión.....	72
GRAFICO 12 La labor en el desarrollo financiero de la empresa .....	73
GRAFICO 13 Cumplimiento de tareas .....	74
GRAFICO 14 Análisis del desarrollo financiero.....	75
GRAFICO 15 Campana de Aceptación .....	84

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como finalidad evaluar la gestión dentro de cada departamento en la empresa LLANTAFÁCIL S.A., considerando que es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, además tiene como objetivo primordial proponer soluciones que permitan mejorar los diferentes problemas que atraviesa en la actualidad, basando en una auditoria de gestión para medir el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y efectividad del desempeño laboral.

En el proceso investigativo a fin de comprobar la hipótesis que fue planteada se tomó en cuenta las encuestas realizadas a todo el personal involucrado, quienes proporcionan una información veraz y contundente, para el análisis de los resultados, el método de verificación estadístico utilizado fue la T de Student y para la elaboración de la propuesta se ha utilizado técnicas e instrumentos de investigación como son: encuestas, cuestionarios y observación directa, la aplicación de una auditoria de gestión en la actualidad es considerada como la mejor alternativa de solución porque en base a ella se podrá medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, con la única finalidad de aplicar un plan de acción correctivo a corto plazo para mejorar su rendimiento personal y empresarial; al mismo tiempo controlar las falencias que pudieran existir durante el proceso.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue realizada en la empresa LLANTAFÁCIL S.A. de la ciudad de Ambato, en el que se determinó la inadecuada gestión dentro de los departamentos para lo cual se plantea una alternativa de solución en base a la auditoria de gestión. Para la presente investigación se desarrollaron seis capítulos, que se detallan a continuación.

**Capítulo I: El Problema,** aquí se detalla el problema planteado a investigarse, así como también las diferentes variables a examinar, en la justificación se plasma porque se va a desarrollar esta investigación y se plantean los objetivos los mismos que indicaran resultados que se van a obtener.

**Capítulo II: Marco Teórico,** es este capítulo se detalla los antecedentes investigativos respecto al tema tomando en cuenta las variables, además abarca teóricamente el problema y se habla de la hipótesis que es fundamental dentro de la investigación.

**Capítulo III: Metodología,** en este capítulo se da a conocer la, metodología utilizada, las diferentes técnicas e instrumentos de investigación que hicieron posible la recopilación de la información y del trabajo de campo realizado.

**Capítulo IV: Análisis de Resultados,** aquí se presenta el análisis de la información a través tablas y gráficos para su interpretación, también se presenta la parte básica de la investigación, la comprobación de la hipótesis.

**Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones,** en este capítulo se emiten las conclusiones y recomendaciones que ayudara a resolver a la problemática planteada.

**Capítulo VI: Propuesta,** es el desarrollo metodológico practico de la propuesta por el investigador como solución del problema encontrado en la empresa en base a una auditoria de gestión.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO FINANCIERO DE LA EMPRESA LLANTAFÁCIL S.A.; AÑO 2013”

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

##### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

- **CONTEXTUALIZACIÓN MACRO**

El aumento de los precios del petróleo, las ventas de neumáticos en el país registran un crecimiento del 2% en lo que va del año. Un total de 13 empresas se encargan de las importaciones de llantas en Ecuador. En el primer trimestre de 2014, el sector generó ganancias por \$26 millones, lo que hace creer que al finalizar el año superarían los \$94,5 millones que se comercializaron el año pasado.

Además de las marcas tradicionales, el mercado acoge la presencia de neumáticos de procedencia china. Estos productos, por su bajo costo, empiezan a imponerse en las preferencias de los propietarios del transporte pesado.

Varias empresas se ubican en una zona cómoda, esto quiere decir que prefieren mantenerse estables sin dar lugar a cambios lo que da como resultado la estabilidad de crecimiento de la empresa, dejando pasar varias oportunidades para el desarrollo de la misma.

Al aplicar estrategias de marketing en una empresa vendría a ser una la regla de oro para que en época de cambios, la empresa pueda alcanzar más, incluso en esta nueva economía.

Desde hace ya un tiempo, estamos inmersos en un cambio constante de cómo hacer negocios. Muchas de las reglas y formas de vender ya no son aplicadas por las empresas y una de ellas es la falta de implementación de estrategias de marketing conexos con las ventas.

El aumento de la comercialización de llantas cada vez se ha ido acrecentando en los diferentes estatus sociales en nuestra sociedad debido a la demanda de vehículos existente en nuestro país.

En la actualidad se manifiesta el incremento notable de la comercialización de llantas, ya que en todo el Ecuador se puede observar que más empresas se dedican a la venta de llantas para transporte vehicular en general, siendo en la actualidad una fuente que genera recursos económicos pero dichas comercializadoras se mantienen en un nivel estable sin incrementar el volumen de sus ventas al no someterse a cambios para mejorar su posicionamiento en el mercado.

En Ecuador los más relevantes son: Comercial Cisneros, Llantambato, Toyocosta, Antonio Pino Ycaza, Moya Baca Llantas Y Servicios, Full Llantas, Zeta Llantas, Poll Llantas, Feria De Llantas, Hipercentro De Llantas, Importadora DoubleCoin, entre otros

De acuerdo a los registros de la Importadora DoubleCoin., ésta provee de llantas a nivel nacional. Las mismas manejan grandes cantidades de dinero en efectivo diariamente por su propia naturaleza. Debiendo mantener un eficiente control interno, a fin de mantener la eficacia en sus operaciones y resultados, los mismos que ayuden a la buena toma de decisiones.



(TELEGRAFO, 2011) Las 127.000 unidades de transporte pesado (buses y camiones) que circulan por las vías del país cuentan con la posibilidad de renovar sus neumáticos a través del programa Reusa-Llanta implementado por el Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro).

Los principales objetivos del proyecto son: conseguir un ahorro para el Estado con la reducción de la importación de llantas, incentivar la producción, disminuir los costos de los neumáticos, bajar el índice de los accidentes de tránsito y precautelar el medio ambiente.

La coordinación entre el gremio del transporte, el sector empresarial y el Gobierno permitió que durante este año se ejecute el proyecto que nació en junio de 2010.

Estadísticas del Mipro revelan que el Ecuador importa cerca de 450.000 llantas nuevas al año. Solo en el 2010 esa cifra se ubicó en 348.880.

Juan Francisco Ballén, subsecretario de Comercio e Inversiones del Mipro, indicó que de las 450.000 llantas importadas apenas 150.000, que representan el 30%, se reencauchan, lo que da como resultado que 300.000 van a parar a los distintos basureros.

Como resultado de la sustitución, el Estado ahorrará alrededor de 30 millones de dólares. Se prevé además un ahorro en el consumo de petróleo que se requiere para la elaboración de una llanta nueva.

Para la fabricación se emplean 22 galones de petróleo; mientras que para el reencauche únicamente siete, por lo tanto el ahorro ambiental es de 3'105.000 galones.

Información del Servicio de Rentas Internas (SRI), recogida por el Mipro destaca que 762.000 unidades de llantas al año necesita en promedio el sector de la transportación y para recambio 1'524.000.

La producción de llantas reencauchadas en lo que va del 2011 es de 207.000, número similar al de 2010. Y para el 2012 se prevé que la producción sea de 269.100.

Un informe sobre reencauche de llantas elaborado por la Asociación Internacional de Llantas y Cauchos (INTRA) en el 2008 señala que la producción de llantas recicladas en el Ecuador es de apenas el 20%. Países como Brasil, E.E.UU. y Colombia alcanzaron niveles del 120%, 100% y 46%, respectivamente.

Doce empresas dedicadas a la fabricación de llantas se encuentran registradas en el Mipro como parte de este plan. En este grupo están: Llantera Oso, Europea, Durallanta, Superior General Tire, Renovallanta, entre otras.

Según **DIARIO EL TELEGRAFO (2011)** en su reportaje el ahorro que le produce al transportista reencauchar sus neumáticos son valores estimados entre los 250,00 a 360,00 dólares; lo que está creciendo el interés sobre el ahorro cada vez son más los transportistas que se inclinan a esta opción gracias al apoyo del estado para que no incremente los precios de los neumáticos nuevos.

Hasta el momento son 12 las empresas que acaparan el mercado del reencauche lo que se espera vaya incrementando la oferta conforme exista más demanda; El Estado Ecuatoriano está exigiendo como requisito para las empresas importadoras de neumáticos también impulsar el reencauche; caso contrario se verán limitados en las cantidades de mercadería que estas empresas ingresan al país.

El proceso del reencauche que se realiza es el siguiente: las llantas desgastadas pasan por una inspección de la carcasa, luego se la pule y se la prepara para un relleno y posterior encementado y vulcanizado, dejándolas como nuevas.

Oswaldo Jurado, presidente de la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (Fenatrape), manifestó que muchas veces una llanta reencauchada es mejor que una nueva no solo en calidad, sino en costos. “Una llanta nueva según

su tamaño puede costar entre 500 y 700 dólares; mientras que una reciclada entre 140 y 160 dólares. El programa es beneficioso”, precisó.

El dirigente añadió que con neumáticos y vías en buen estado se evitan accidentes de tránsito.

- **Contextualización Meso**

En la provincia de Tungurahua existen algunas empresas dedicadas a la comercialización de llantas que no han cubierto en su totalidad las exigencias de los clientes, al mismo tiempo que gran cantidad de almacenes tanto formales como informales ofertan una gran cantidad de llantas sabiendo que la competencia crece día a día intentando cubrir una demanda a todos los sectores sociales de la ciudad.

En nuestra ciudad se puede evidenciar que muchas microempresas han bajado su nivel de ventas por muchos factores, entre ellos, la falta de implementación de estrategias de marketing y personal que ayude a la empresa a mantenerse y crecer en el mercado, las mismas que no son utilizadas por pequeñas y medianas empresas ya que se manejan con conceptos empíricos lo que produce inestabilidad en sus ventas.

- **Contextualización Micro**

La empresa LLANTAFACIL S.A” basa sus operaciones en la comercialización y distribución de llantas DoubleCoin, tubos (caucho), defensas, válvulas y aros transporte vehicular a todo nivel (pesado y liviano); además, brinda un servicio de asesoramiento técnico y de reencauche.

LLANTAFACIL S.A. está domiciliada en la ciudad de Ambato cuenta con dos locales: la matriz (Boyacá y Av. El Rey) se encuentra en el sector “Plaza de los Carrizos”; y la agencia de ventas (Av. Bolivariana y El Cóndor) se sitúa en la zona ubicada entre el Mercado Mayorista y el Terminal de Buses Intercantoniales.

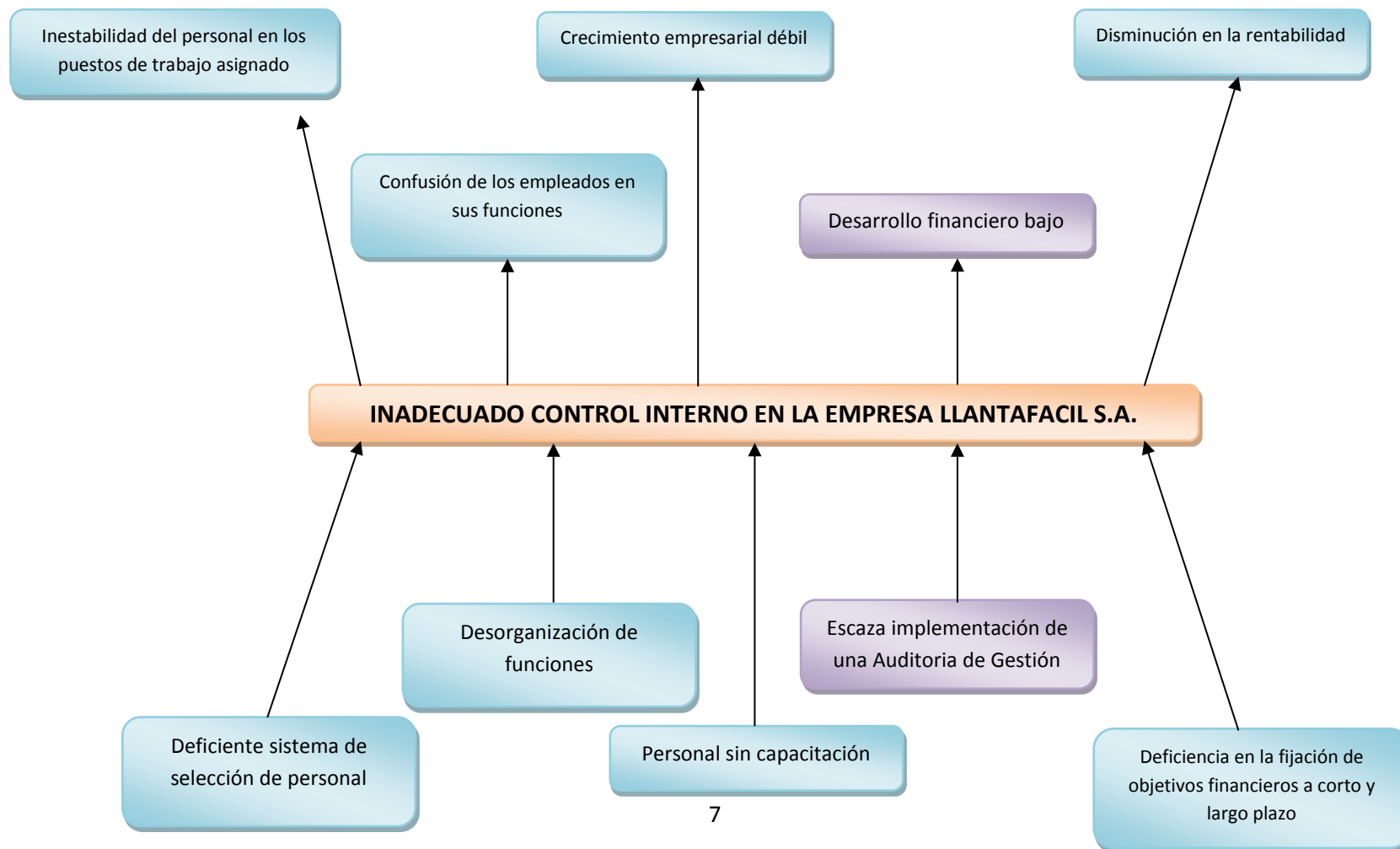
LLANTAFACIL S.A.” opera con un capital de \$100,000.00 USD; y entre los recursos que dispone cabe mencionar: Recurso humano.- Está integrado por 10 personas, mismas que ocupan los siguientes cargos: 1 Gerente General, 1 Director Comercial, 1 Directora Administrativa, 1 Contadora General, 1 Asesor Jurídico, 1 Asistente Comercial, 1 Asistente Administrativo, 1 Chofer, 1 Bodeguero y 1 Vendedor Externo.

Cuenta además con un conjunto de recursos materiales y tecnológicos, que permiten llevar a cabo las actividades cotidianas, los que reciben un mantenimiento periódico.

## 1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

- **Árbol de Problemas**

**GRAFICO 1** Árbol de Problemas



- **Relación Causa – Efecto**

La empresa posee un inadecuado control interno lo que no permite la implementación de una Auditoria de Gestión. Como efecto se da que el desarrollo financiero no sea el esperado.

El personal poco capacitado influye en el control interno de la organización causando crecimiento empresarial débil para contrarrestar este efecto es tan importante mantener al personal y a los mismos emprendedores capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar.

### **1.2.3. PROGNOSIS**

El inadecuado control interno en la empresa LLANTAFÁCIL S.A., dificulta la implementación de una Auditoria de Gestión

De seguirse manejando la actual asesoría para la implementación de una Auditoria de Gestión, y al no realizar la reestructuración necesaria, así como al no ejecutar todos los procesos inmersos en éste, la empresa podría en un futuro no contar con personal apto de seguir los objetivos que se plantea la empresa, Y podría incluso llegar a no cumplir el crecimiento financiero y empresarial deseado, lo cual sería el principio de una escala de consecuencias negativas para la empresa LLANTAFÁCIL S.A.

El no plantearse procedimientos para cada puesto de trabajo, ocasionaría también que los resultados no sean los esperados, que el trabajo se vuelva aún más difícil de realizarlo, tomando en cuenta que el desempeño de cada uno de los empleados debe regirse a los mismos.

En la empresa se mantendría un mal ambiente de trabajo en el cual cada uno haría lo que quiere y agrada, sin tener la visión de realizar un trabajo de calidad que vaya en beneficio de la empresa en su conjunto.

#### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es la escasa implementación de una Auditoría de Gestión debido a un inadecuado control interno conlleva a que el desarrollo financiero no sea el esperado por la empresa LLANTAFÁCIL S.A., año 2013?

#### **1.2.5 INTERROGANTES (SUBPROBLEMAS)**

- ¿A qué se debe el bajo cumplimiento de los objetivos?
- ¿Cómo afectaría la no examinación regular del cumplimiento de las funciones?
- ¿De qué manera afectaría la inexistencia de una Auditoría de Gestión?

#### **1.2.6 DELIMITACIÓN**

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría
- **Área:** Auditoría
- **Aspecto:** Auditoría de Gestión
- **Temporal:** Este problema va a estudiar el año 2013.
- **Espacial:** Este proyecto se va a realizar en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Parroquia Huachi Loreto, Ciudadela Ferroviaria, Calle Boyacá N°5 y Av. El Rey.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El trabajo que se va a realizar es de gran utilidad para la dirección de la empresa LLANTAFÁCIL S.A., dado que les servirá para controlar los procesos y procedimientos por completo, esta investigación les proporcionara información muy valiosa y segura para la consecución de los objetivos establecidos, de tal forma incrementar la rentabilidad de la empresa.

Además será de gran para los integrantes de los diferentes departamentos de la empresa, ya que les entregara a cada uno de los mismos sus procesos que tendrán que realizar dentro del puesto de trabajo y que cada función y actividad que desempeñen sea de calidad.

Al implementar un control en los procedimientos y procesos, en parte se verán beneficiados también los clientes, debido a que recibirán un excelente servicio y se cumplirá con las expectativas y necesidades del mercado; por ende este factor ayudara a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado será de gran ayuda al cantón Ambato, porque se captara la aceptación de la mayor parte del mercado y de manera específica encaminado al transporte pesado.

El trabajo previsto es factible debido a que tendrá bajos costos y también debido a que la empresa facilitara toda la información del periodo contable 2014 para la elaboración de todo el trabajo.



## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la Auditoría de Gestión, a través de la cual se genere el desarrollo financiero para la empresa LLANTAFÁCIL S.A.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Examinar el nivel de cumplimiento de objetivos, para la determinación del grado de razonabilidad de los mismos.
- Evaluar el desarrollo financiero de la empresa mediante indicadores financieros con la finalidad de conocer su rendimiento.
- Aplicar una Auditoria de Gestión que permita obtener un informe de la situación actual para sustentar el proceso de mejora continua de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

En base a lo investigado, se puede concluir que si existen trabajos de investigación acerca del problema tratado, realizados con anterioridad al presente, los mismos que a través de su desarrollo, establecen y manifiestan la importancia relevante que tiene la implantación de un manual de funciones eficiente que ayude a la organización a la consecución de sus objetivos sean éstos administrativos o financieros.

Según (BAYAS, 2010) “El manual de organización y funciones y su incidencia en el talento humano de la empresa LADY ROSE de Ambato”

“La investigación realizada internamente en la empresa de calzado Lady Rose ha permitido determinar las siguientes conclusiones”.

“La empresa ha sido manejada empíricamente sin contar con un Manual de Organización lo que ha causado la duplicidad de funciones”.

“Es una empresa de calzado reconocida en el mercado, pero no cuenta con alta experiencia del personal operativo”.

Según **HURTADO, J.** (2004). “El diseño de la estructura organizacional funcional para mejorar las funciones administrativas de la empresa de calzado Torino. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.”

**Objetivos:**

Diseñar la estructura orgánica de la empresa

Definir las funciones administrativas con base del control interno de la empresa.

**Conclusiones:**

Que al no existir una estructura orgánica funcional de la empresa se evidencia malestar en las funciones administrativas del personal.

Un problema de la organización es la centralización de responsabilidad en una sola persona, lo que se desprende de la observación efectuada en la investigación

**2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

“El paradigma que se alinea a la presente investigación es el crítico-propositivo, es crítico porque cuestiona la situación del problema contextualizado, al mismo tiempo es propositivo porque ante el problema investigado se presentara una propuesta de solución que será de utilidad porque a través de este, se pretende explicar o predecir hechos de relación causa-efecto y la investigación busca la neutralidad, donde debe reinar la objetividad”.

“Este trabajo de investigación es predominante cuantitativa porque se seguirá una investigación crítico propositivo con el afán de efectuar un análisis de todo lo que pasa en la empresa en base a los resultados obtenidos, que permitirá proponer soluciones de mejora con una auditoria de gestión.

Nuestra investigación estará encaminada a los principios fundamentales del ser humano como: rectitud en los procedimientos, valores éticos, morales y el respeto intelectual”.

**2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación se fundamenta en las siguientes leyes y normas:

## **Contraloría General del Estado**

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 77 literal b) del numeral 1, establece entre las atribuciones y obligaciones de las máximas autoridades.

“Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.

Así mismo el literal b) del numeral 2 del artículo antes citado, prescribe como obligación de las autoridades y servidores de las unidades administrativas. “...establecer y utilizar indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores y mantener actualizada la información”.

A pesar de que la Empresa LLANTAFÁCIL S.A., no es una empresa pública, los artículos antes mencionados se pueden aplicar para un mejor control sobre la gestión del negocio y evaluando el riesgo.

## **Norma Internacional de Auditoría**

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) No.1, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría, se señala que:... “ Al tomar su opinión sobre los Estados Financieros el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los estados Financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca ocultos algún error importante”...

Podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia, y la eficacia.

### **Norma Ecuatoriana de Auditoría**

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

a) “el ambiente de control” significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités.
- Filosofía y estilo operativo de la administración.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.

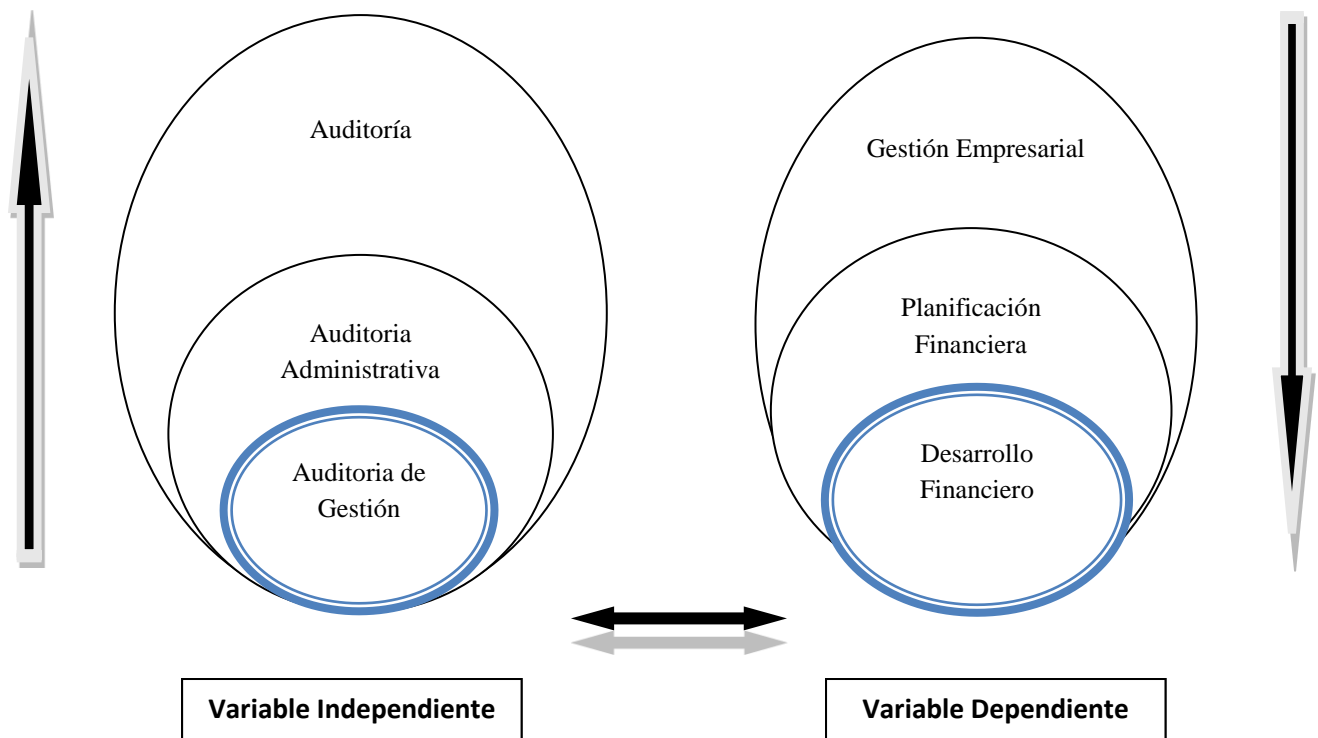
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de funciones.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1 GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS

#### 2.4.1.1 SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL

**GRAFICO 2** Superordinación Conceptual

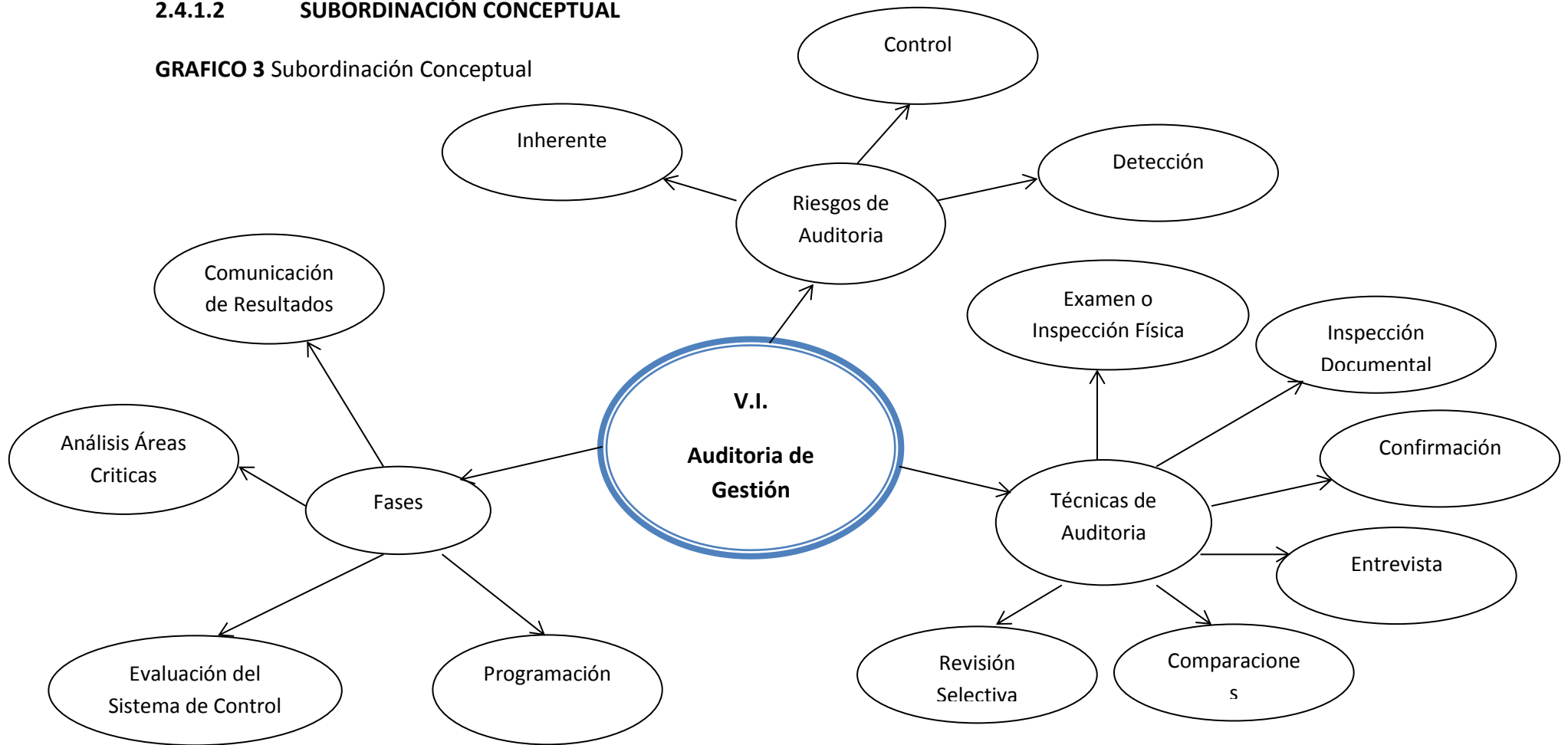


**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaborado por:** Daniel Jordán

2.4.1.2 SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

GRAFICO 3 Subordinación Conceptual

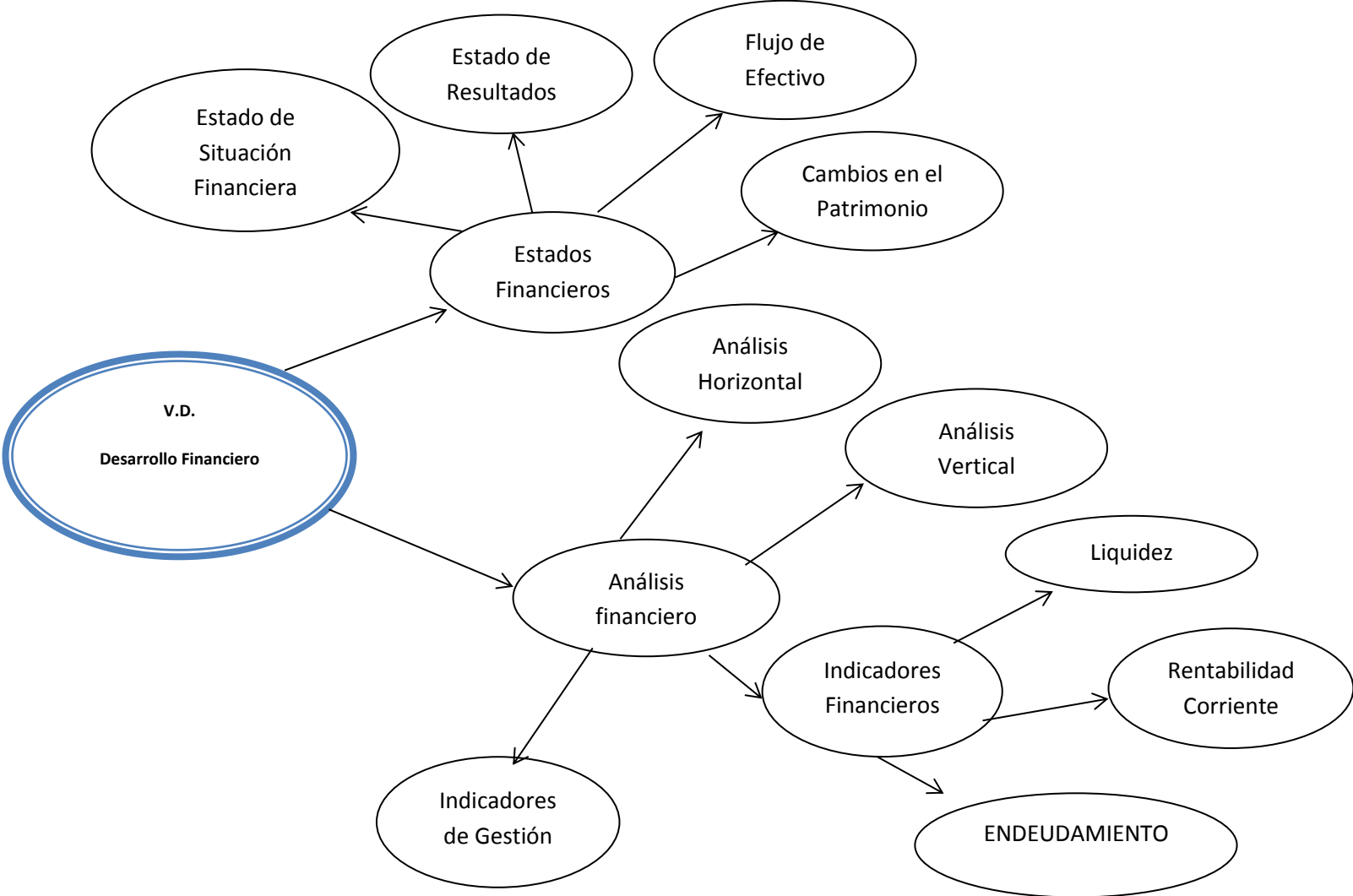


Fuente: Investigación Bibliográfica  
Elaborado por: Daniel Jordán



2.4.1.2 SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

GRAFICO 4 Subordinación Conceptual



## 2.4.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.2.1 MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE – AUDITORIA DE GESTIÓN

Un concepto mucho más sencillo de Auditoría de Gestión según **(LEONARD, 1973)** nos dice que, la auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

En conclusión se podría decir que Auditoría de Gestión es el examen del proceso administrativo, es decir, es una auditoría no numérica a diferencia de la auditoría financiera, la cual se basa expresamente en cifras financieras.

Según, el mencionado autor, el objetivo primordial de la auditoría administrativa o de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar a probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

El examen abarca, según (ANAYA, 1972)

- Objetivos
- Políticas
- *Procedimientos*
- Programas
- Presupuestos

- Estrategias
- Recursos Humanos
- Estructura de mando y jerarquía
- Estructura financiera
- Ejecución
- Comunicaciones
- *Métodos de Control*
- Resultados
- Relaciones Fiscales
- Vínculos Comerciales
- Recursos Materiales
- Mercadotecnia
- Producción
- Organización

Así, podemos rescatar de lo anteriormente que el mantener un eficiente sistema de control interno ayuda a la organización a la consecución de sus fines por lo que el mismo debe ser tratado con suma importancia en toda empresa.

Según, **(WILLIAMS, 1989)** La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

Según, **(FERNANDEZ ARENAS, 1985)** La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de

una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”. Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo-aseguran el cumplimiento con políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

Según, **(MALDONADO, 2006)** “Auditoría Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”.

La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)”

“Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

Como se ven en estos conceptos la auditoría de gestión responde a los objetivos económicos, utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias; los

sociales, crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida; y los ecológicos, utilización económica de los recursos y mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje. En conclusión la auditoría de gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

### ❖ OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según, **(CUBERO ABRIL, 2009)** La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- “Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas”.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

#### ❖ **ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Según, **(GRAIG-COOPER, 1994)** En la Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”.

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

- **Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- **Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- **Eficacia:** Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- **Salvaguarda de Activos:** Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.
- **Calidad de la Información:** Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

El alcance de la auditoría de gestión alcanza a validez todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

#### ❖ **LIMITACIONES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Según, **(GONZALEZ)** Las limitaciones pueden ser inherentes al control interno y son:

**COSTO- BENEFICIO.-** Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.

**TRANSACCIONES NO DE RUTINA.-** “El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales”.

**ERROR HUMANO.-** Resultan de lo limitado del juicio humano y de la posibilidad de cometer errores debido a descuido, distracción, errores de comprensión equivocada de instrucciones.

**COLUSIÓN.-** La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad con empleados de la misma

**ABUSO DE RESPONSABILIDAD.-** La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control.

**OBSOLENCIA DE PROCEDIMIENTOS.-** La posibilidad de los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios den las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.

La limitación de la auditoría de gestión no es más que las restricciones que los procedimientos de control interno han venido desarrollándose a lo largo del tiempo ya sea por factores cotidianos o de hábito o por falta de un análisis adecuado a la hora de implementar los controles los mismos que podrían coadyuvar en reducir la probabilidad de hallazgos de habilidades y preparación de la auditoría.

### **RIESGO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, que al igual que la auditoría financiera son:

#### **❖ RIESGO INHERENTE**

“El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una



afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias”.

“El auditor debería obtener una comprensión de los procedimientos de control suficiente para desarrollar el plan de auditoría. Al obtener esta comprensión el auditor consideraría el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimientos de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control”.<sup>16</sup>

Es la susceptibilidad de los procesos a la existencia de errores o irregularidades importantes generados por las características de las empresas u organismos.

#### ❖ RIESGO DE CONTROL

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa

#### ❖ RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

## EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según, (MALDONADO, 2006) La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso. El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor”<sup>18</sup>. La tabla adjunta muestra la variabilidad del riesgo:

**Tabla N° 1**

### VARIACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN DE AUDITORÍA

Nivel de Riesgo	Significatividad	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
MÍNIMO	No significativo	No existen	Remota
BAJO	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

**Fuente:** MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión

**Elaborado por:** EL AUTOR

Un riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo existan factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja –improbable-, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

Un componente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será un riesgo medio.

Por último un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades.

Para desarrollar el cuadro de evaluación de riesgo se debe tener claro las siguientes herramientas:

### **EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Según, **(MALDONADO, 2006)** Dentro del sistema de control interno se deben considerar los siguientes puntos relevantes para el estudio del riesgo de auditoría se deben considerar los siguientes factores:

- Cambios en el nivel de organización
- Complejidad.
- Interés de la organización.
- Tiempo.

Además se debe determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no ocurran, se considera los siguientes factores:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
- Poca experiencia en el personal.
- Sistema de información no confiable.
- Imagen pública.

### **EVALUAR LOS RIEGOS INHERENTES A LA PROTECCIÓN DE BIENES ACTIVOS O IMAGEN PUBLICA**

Se consideran los siguientes factores:

- Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
- Quejas del público.
- Errores de los criterios que se aplican para determinar decisiones.
- Barreras externas que afectan el accionar de la empresa.
- Cambios a nivel organizacional.

### **IDENTIFICAR LA EXISTENCIA O NO DE CAMBIOS REITERATIVOS EN EL NIVEL ORGANIZACIONAL Y LOS SISTEMAS**

- Rotación del personal.
- Reorganización en el funcionamiento del personal.
- Crecimiento o reducción del personal.
- Implantación de nuevos sistemas.
- Alteraciones de tipo cultural.
- Complejidad.

### **EVALUAR LA POSIBILIDAD DE LA EXISTENCIA DE ERRORES**

Es necesario evaluar la existencia de posibles errores que puedan pasar inadvertidos debido a un ambiente complejo, originado principalmente por:

- La naturaleza de las actividades.

- El alcance de la automatización.
- Tamaño de la Auditoría

### **MEDIR LA IMPORTANCIA DEL TAMAÑO DE LA AUDITORÍA**

Es importante medir el tamaño haciendo referencia al número de personas, tanto de entidad auditada como de los auditores, el volumen físico de la documentación e impacto social, reconociendo que a mayor tamaño, mayores riesgos:

- Interés de la dirección.

### **DETERMINAR LA IMPORTANCIA QUE LA ALTA DIRECCIÓN LE ASIGNA A LA AUDITORIA**

La dirección otorga la información por tanto las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

- Tiempo.

### **CONSIDERAR LA POSIBILIDAD DE INCURRIR EN ERRORES**

Para evitar la posibilidad de errores, es importante el tiempo de preparación y ejecución de la Auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

Son palabras claves en la determinación del tiempo, la dinámica que se emplee, la selección de las áreas y los objetivos concretos.<sup>20</sup>

La evaluación del riesgo de auditoría permite conocer los riesgos propios de la actividad, de los procesos, del entorno y de la naturaleza propia de la información, para que puedan ser oportunamente controlados a la hora de realizar el examen y puedan ser detectados a través de la planificación de pruebas y procedimientos adecuados.

## **TÉCNICAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la Auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones. Precisamente las técnicas de Auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias. Las técnicas de Auditoría más utilizadas son:

### **❖ EXAMEN O INSPECCIÓN FÍSICA**

“Es la observación física de un activo, es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros”.

### **❖ INSPECCIÓN DOCUMENTAL**

Se observa un documento para saber si es genuino, sin alteraciones, auténtico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e informes. Se usan las técnicas de punteo para señalar las actividades revisadas en los documentos.

### **❖ CONFIRMACIÓN**

Se obtiene directamente de un agente externo, información por escrito, para ser usada como evidencia, por ejemplo confirmar efectivo, cuentas por cobrar, títulos de propiedades, pasivos contingentes y otras reclamaciones.

### **❖ ENTREVISTAS**

Realización de preguntas necesarias para el conocimiento general del trabajo.

## ❖ **COMPARACIONES**

Se compara a partir de:

- Información del año anterior.
- Información del plan.
- Información de las otras empresas de la misma rama

## ❖ **ANÁLISIS**

Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica.

Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación determinada.

## ❖ **EVALUACIÓN**

Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

## ❖ **REVISIÓN SELECTIVA**

“La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito”.

Las técnicas de Auditorías financieras utilizadas no difieren mucho de las que se practican en las Auditorías de gestión.

El conjunto de técnicas de Auditoría constituye los procedimientos que se incluyen en el programa de Auditoría. En el caso de la Auditoría de gestión servirán para la revisión de los procesos administrativos y operacionales a las diversas funciones que se realizan en la entidad.

## **FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN**

### **❖ PROGRAMACIÓN**

Según, **(MALDONADO, 2006)** En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoria que se llevará a efecto<sup>41</sup>. Los elementos principales de esta fase son:

- **Conocimiento y Comprensión de la Entidad a auditar.**

Previo a la elaboración del plan de auditoria, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar y estas son entre otras:

- a. Visitas al lugar
- b. Entrevistas y encuestas
- c. Análisis comparativos de Estados Financieros
- d. Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
- e. Análisis Causa-Efecto o Espina de Pescado
- f. Árbol de Objetivos.- Desdoblamiento de Complejidad.
- g. Árbol de Problemas, etc.



- **Objetivos y Alcance de la auditoría.**

Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorías anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.

El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.)

Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años.

- **Análisis Preliminar del Control Interno**

Este análisis reviste de vital importancia en esta etapa, porque de su resultado se comprenderá la naturaleza y extensión del plan de auditoría y la valoración y oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante el examen.

- **Análisis de los Riesgos y la Materialidad.**

“El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa y pueden ser tres tipos de riesgo: Inherente, de Control y de Detección”.

“La Materialidad es el error monetario máximo que puede existir en el saldo de una cuenta sin dar lugar a que los estados financieros estén sustancialmente deformados. A la materialidad también se le conoce como Importancia Relativa.”

- **Planeación Específica de la Auditoría.**

Para cada auditoría que se va a practicar, se debe elaborar un plan. Esto lo contemplan las Normas para la ejecución. Este plan debe ser técnico y administrativo. El plan administrativo debe contemplar todo lo referente a cálculos monetarios a cobrar, personal que conformarán los equipos de auditoría, horas hombres, etc.

- **Elaboración de Programa de Auditoría**

Cada miembro del equipo de auditoría debe tener en sus manos el programa detallado de los objetivos y procedimientos de auditoría objeto de su examen.

Ejemplo: si un auditor va a examinar el efectivo y otro va a examinar las cuentas por cobrar, cada uno debe tener los objetivos que se persiguen con el examen y los procedimientos que se corresponden para el logro de esos objetivos planteados.

Es decir, que debe haber un programa de auditoría para la auditoría del efectivo y un programa de auditoría para la auditoría de cuentas x cobrar, y así sucesivamente. De esto se deduce que un programa de auditoría debe contener los aspectos fundamentales: Objetivos de la auditoría y Procedimientos a aplicar durante el examen de auditoría.

También se pueden elaborar programas de auditoría no por áreas específicas, sino por ciclos transaccionales.

## **ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### **DEFINICIÓN**

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los procesos para determinar su razonabilidad.

Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los Se elaboran los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

### **❖ ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria. Las pruebas pueden ser de tres tipos:

#### **Pruebas de Control**

Las pruebas de control están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

#### **Pruebas Analíticas**

Según, **(MEIGS, 1983)** Las pruebas analíticas se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

## **Pruebas Sustantivas**

Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplo, un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

### **❖ EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Según, **(MEIGS, 1983)** Basado en los resultados de las pruebas de control, el auditor debería evaluar si los controles internos están diseñados y operando según se contempló en la evaluación preliminar de riesgo de control.

Para evaluar el sistema de control interno se puede usar:

#### **Descripción narrativa**

“Es la narración o descripción detallada, en forma de relato, de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa, en cuanto a: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc.”.44 La función de relevamiento del Sistema de Control Interno por el método descriptivo, se puede realizar por tres formas o procedimientos distintos:

Encuesta o entrevista personal, formularios, combinación de formularios y entrevistas y cuestionario de control interno este método se basa en un conjunto de preguntas estándar presentadas por escrito en un formulario pre impreso o dentro de un programa o archivo incorporado a un procesador personal, sobre los aspectos fundamentales del control interno que son comunes a la mayoría de las empresas y que interrogan sobre los sistemas y operaciones que se realizan en el ente.

## **Listas de verificación y chequeo**

Es un detallar en un listado en forma detallada, todas y cada una de las actividades que se realiza en un proceso o para la planeación de una auditoría

Por supuesto, el checklist será tan grande y complejo o tan sencillo y mínimo como sea el tipo de proceso por lo que puede existir la necesidad de delegar las actividades de planeación del checklist.

## **Diagramas de Flujo**

El flujograma es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral o escrita en el quehacer diario del ente<sup>45</sup>. Tiene tres elementos básicos que son:

- Se trata de un diagrama o representación gráfica;
- Representa el fluir de información ya sea de tipo verbal o escrito;
- Se refiere siempre a un proceso de tipo administrativo u operación específica.

Este método tiene su origen dentro del área de la teoría de los gráficos, sus antecedentes se remontan a los gráficos utilizados por los ingenieros en los diagramas industriales, que representaban las actividades de producción como, por ejemplo: los diagramas de proceso de la operación industrial, los de recorrido y las denominadas manos izquierdas - mano derecha.

Los flujogramas tienen dos grandes partes componentes:

**Simbología:** la simbología utilizada representa la operación o proceso y el fluir o recorrido de la información.

**Diagramación:** la forma de realizar, dibujar o graficar depende de los siguientes factores a tener en cuenta:

Uno de los problemas que tiene este método es que no existe una simbología de carácter universal, es decir que falta uniformidad en cuanto a su interpretación simbólica.

#### ❖ EVIDENCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según, **(MORA, 2008)** Se llama evidencia de auditoria a " Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido".<sup>46</sup> También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoria. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoria y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad. La Evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser:

##### **Suficiente:**

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

##### **Competente**

La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la auditoria y además es creíble y confiable.

##### **Pertinente**

La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoria.

Además de las tres características mencionadas de la evidencia (Suficiencia, Pertinencia y Competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque

están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: Relevancia, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

Existen cuatro tipos de evidencia de auditoría que son: Evidencia Física: Muestra de materiales, mapas, fotos.

**Evidencia Documental:** Cheques, facturas, contratos, etc.

**Evidencia Testimonial:** obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.

**Evidencia Analítica:** datos comparativos, cálculos, etc.

### **ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS**

Según, **(MORA, 2008)** El análisis de áreas críticas no es más que la revisión exhaustiva a los procesos que durante la evolución del control interno fueron relevantes y requieren sean más analizados, para lo cual se debe seguir lo siguientes pasos:

Tomar una muestra del universo de la población a través de cualquier técnica de muestro

Aplicar pruebas de control y procedimientos analíticos

Elaborar el cuadro de Hallazgos

### **❖ HALLAZGO DE AUDITORÍA**

Según, Se considera que los hallazgos en auditoria son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoria con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el

hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

El hallazgo debe cumplir con los siguientes atributos:

**Condición:** la realidad encontrada

**Criterio:** cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)

**Causa:** qué originó la diferencia encontrada.

**Efecto:** qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

## Grafico N° 2

### MODELO DE CUADRO DE HALLAZGOS

EMPRESA XYZ CUADRO DE HALLAZGOS DEPARTAMENTO, AREA AL (DD-MM-AAAA)						
PROCESO	ANTECEDENTES	CONDICION	CAUSA	EFFECTO	PENSAMIENTO DE LA ADMISTRCIÓN	RECOMENDACIONES
Elaborado por: Grace Morillo Vargas Fecha: 30/09/2010			Aprobado por: Fecha:			

**Elaborado por:** EL AUTOR



## **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, a opinión del auditor y las recomendaciones.

### **❖ INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

Los informes por escrito son necesarios para comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan de los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados; y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas.<sup>48</sup>

El Formato general de los informes de auditoría y criterios generales de contenido, debe ser uniforme, y cumplirse en todas las Auditorías que se realicen.

El informe no debe ser muy corto ni muy largo, debe mantener una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados, sin embargo se lo puede presentar con unas síntesis del informe, la cual debe ir en otro color de papel y pueden prepararse dos juegos; la que consta como parte propia del informe y otra que se anexa a las hojas sueltas para que el usuario la lleve en forma separada y la lea el momento más propicio.

Según las Normas para el ejercicio profesional de auditoría interna No. 430, Vigente al año 2000, existen dos tipos de informe:

#### **Informe corto de auditoría**

Son aquellos informes que se realizan hasta en un máximo de 2 hojas y que no incluyen gráficas, cuadros o cualquier otro tipo de gráfico explicativo.

## **Informe Largo de auditorías**

Son aquellos informes que incluyen en forma detallada todos los aspectos relevantes y no relevantes incluyendo gráficas, cuadros y demás anexos que puedan sustentar la opinión de la auditoría

El informe consta de:

### ✓ **Carta de presentación:**

Aquí se detalla una ligera presentación de la auditoría realizada, un agradecimiento por la colaboración prestada y un breve detalle del cumplimiento del objetivo de la auditoría.

### ✓ **Primera parte Información Introductoria**

#### **Antecedentes**

Una breve caracterización de la organización auditada referida a las principales actividades que desarrolla y otros aspectos que puedan resultar de interés;

### ✓ **Alcance de auditoría y sus limitaciones**

El alcance debe expresar la profundidad y cobertura del trabajo que se haya realizado para cumplir los objetivos; Las limitaciones en el alcance pueden estar relacionadas, entre otras, con situaciones como las siguientes:

- Imposibilidad de aplicar determinado procedimiento previsto en el programa de trabajo diseñado, que se considere necesario o deseable;
- Inadecuados registros primarios de la información;
- Políticas contable-económico-financieras- administrativas y de otro tipo, no acordes con la legislación aplicable vigente.
- Organización de la empresa auditada
- Desarrollo de Hallazgo

Con la ayuda de la hoja de hallazgos se debe ir detallando uno a uno los diferentes hallazgos encontrados y finalizar con la conclusión del mismo.

Además se deben tener en cuenta los criterios generales siguientes:

Las conclusiones son deducciones lógicas basadas en los hallazgos de los auditores; la fuerza de las conclusiones de los auditores depende de lo persuasivo de la evidencia de los hallazgos y lo convincente de la lógica usada para formular dichas conclusiones; no deben constituir la repetición de lo consignado en la sección Resultados del propio informe, sino una síntesis de los hechos y situaciones fundamentales comprobadas; cuidando de incluir un hecho o hallazgo que no haya sido reflejado en otra sección del informe;

Debe reflejarse, de forma general, las causas fundamentales que originaron el error, irregularidad o fraude planteado, así como las consecuencias directas e indirectas que pudieran derivarse de estos hallazgos; y

### **Opinión del Auditor**

Se expone la calificación otorgada de acuerdo con los resultados del servicio de Auditoría ejecutado. Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, observándose el procedimiento establecido en la legislación vigente, en donde se evalúa la confiabilidad de la información financiera y de otro tipo que emite; la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que desarrolla; el cumplimiento de las disposiciones jurídicas que le son aplicables; y el control de los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros). Se otorga una calificación por los resultados alcanzados referidos al control interno, (contable y administrativo) y otra adicional, cuando se trate de auditoría de Gestión, Financiera, Seguimiento o Recurrente.

Recomendaciones: los criterios a tener en cuenta son:

Los auditores deben incluir en el informe sus recomendaciones, a partir de los errores, irregularidades o fraudes detectados durante la auditoría;

Las recomendaciones son más constructivas cuando se encaminan a atacar las causas de los problemas observados, se refieren a acciones específicas y van dirigidas a quienes deben emprender esas acciones; y

Es necesario que las medidas que se recomiendan sean factibles y que su costo se corresponda con los beneficios esperados.

### **Anexos**

Se relacionan los anexos que se acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar éstos; y en los casos en que se hayan determinado incumplimientos de la ley, demás regulaciones, principios y normas establecidas o cualesquiera otras acciones u omisiones que afecten la buena marcha de la organización, el auditor Declaración de Responsabilidad Administrativa, vigente.

### **2.4.2.2 MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE - DESARROLLO FINANCIERO**

Según (FitzGerald, 2007) El desarrollo financiero precisa de la creación y expansión de instituciones, instrumentos y mercados que apoyen el proceso de inversión y crecimiento. El presente artículo expone la teoría y la práctica de las relaciones entre desarrollo financiero y crecimiento económico –que son la base del «nuevo modelo homologado» de reforma financiera en los países en desarrollo– y analiza las crecientes pruebas empíricas que sugieren que esta relación no es tan estrecha ni tan unidireccional como suele suponerse y que no ofrece una base sólida y clara sobre la que sustentar las prescripciones del nuevo modelo homologado. Asimismo se abordan en detalle dos asuntos fundamentales: el efecto de la reforma financiera sobre el ahorro y la inversión, y sus consecuencias para la estabilidad macroeconómica.

### **ESTADOS FINANCIEROS**

Según Nuñez (2012, p.3) define que, los Estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento

financiero de la entidad. El objeto de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se le han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad.

Los estados financieros son informes que se presentan en un determinado tiempo, los mismos que reflejan los movimientos económicos realizados por la administración; son útiles para la toma de decisiones.

### **PRINCIPIOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Según (toro, 2010) menciona los siguientes principios

- ❖ Datos contables registrados en términos de dinero
- ❖ Principios de partida doble
- ❖ La empresa es una entidad distinta de sus propietarios
- ❖ Se suponen las operaciones de un negocio en marcha
- ❖ La consistencia de los estados financieros
- ❖ Reconocimiento de los ingresos
- ❖ Los ingresos y gastos deben ser razonablemente equilibrados
- ❖ Las partidas del balance general deben ser valuadas al costo
- ❖ Tendencia de que los errores subestimen la utilidad

### ➤ **ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

Según (toro, 2010) es un estado financiero básico que tiene como fin indicar la posición financiera de una empresa, o ente económico en una fecha determinada. También se conoce con los nombres de Balance General.

En este documento se describe la situación financiera de la empresa en un momento determinado del tiempo; está compuesto por el activo, pasivo y patrimonio.

➤ **ESTADO DE RESULTADOS**

Según (estupiñan, 2008) o de pérdidas y ganancias, o de ingresos y egresos, de operaciones, resume los resultados por ingresos y egresos operacionales y no operacionales de un ente económico durante un ejercicio o en periodos intermedios desde enero a la fecha intermedia, sus cuentas y se cancelan al final de periodo.

➤ **FLUJO DE EFECTIVO**

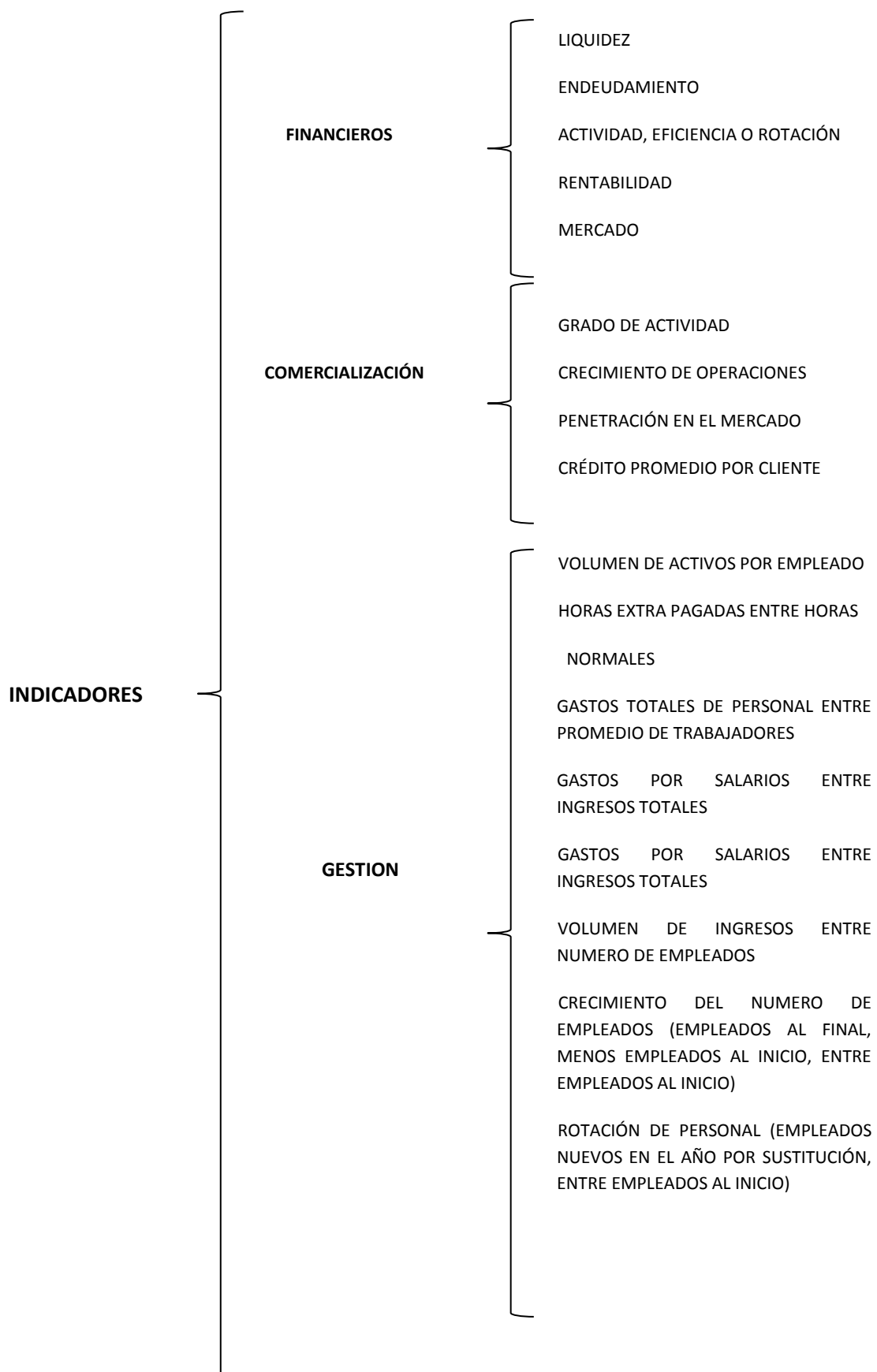
Según (toro, 2010) “presenta información pertinente sobre los cobros y pagos de efectivo o sus equivalentes en una empresa, durante un periodo partiendo de los resultados y llegando al efectivo neto al final del mismo. Este estado, aunque por si solo da a conocer cierta información de usos y fuentes de recursos líquidos, se interpreta de mejor manera, analizando conjuntamente con los demás estados financieros. Su preparación y presentación debe cubrir los mismos a periodos del estado de resultados, ya que la conciliación parte de la utilidad o pérdida neta del periodo que presenta los movimientos y no saldos”.

**CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**

Según (estupiñan, 2008) revela los cambios que ha experimentado el patrimonio en un ejercicio comparado con el año anterior por aumento o disminución de capital, reparto de dividendos o participaciones, reservas, donaciones, mantenimiento del patrimonio por efecto de la inflamación, utilidades o perdidas del ejercicio y valorizaciones por determinación de los valores actuales de propiedad, planta y equipo así como de las inversiones permanentes.

## **ANALISIS FINANCIERO**

Según (toro, 2010) “la razón o indicador es la expresión cuantitativa (dado en moneda legal) del desarrollo, actividad o comportamiento de toda la organización o de una de sus áreas, cuya proporción al ser comparada con un nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas, según el caso”.





## ➤ **INDICADORES FINANCIEROS**

Según (estupiñan, 2008) los indicadores financieros deben ser equilibrados con otras medidas que ofrezcan avisos y pronostiquen resultados futuros, los cuales serán medidas que logran pronosticar sobre si se consigue cumplir con los objetivos del negocio y si son capaces de mantener esos logros en el futuro.

### **ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

(oscar, 2009) Manifestó que el concepto de liquidez. Por liquidez, se entenderá la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros. También se define la liquidez simplemente como la capacidad de pago a corto plazo.

### **ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

Según (oscar, 2009) El concepto de rentabilidad. Se entiende por rentabilidad el beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa. Desde el punto de vista de la empresa se definirá como la medida de la productividad de los fondos comprometidos en ella. En el segundo capítulo del texto se comenzó el estudio de este importantísimo concepto cuando se relacionó la rentabilidad del activo con el costo de capital y se demostró cómo cuando aquella era mayor que éste, se aumentaba la rentabilidad del patrimonio y por ende el valor de la empresa, alcanzándose así el objetivo básico financiero

### **ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO**

Según (oscar, 2009) Son indicadores que se utilizan con el fin de determinar qué tanto riesgo están corriendo los propietarios al financiar parte de sus activos con deuda. Esta deuda no solamente es la deuda financiera, sino también la que se asume con los proveedores de bienes y servicios. Estos últimos no son solamente los proveedores de mercancías que la empresa comercializa o las materias

primas que ésta reconvierte, en el caso de empresas manufactureras. Son también las cuentas por pagar a los demás proveedores de bienes y servicios como las empresas de servicios públicos, los trabajadores (prestaciones sociales), los contratistas de todo tipo y el Estado (impuestos por pagar), principalmente.

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

(estupiñan, 2008) Es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecharse como se desecha un producto malo o falto de calidad.

Dimensiones de los indicadores de gestión:

- Desempeño global de la organización
- Desempeño de las áreas funcionales
- Desempeño individual de los empleados

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

### **ANÁLISIS VERTICAL**

Consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo el análisis financiero las siguientes apreciaciones

- ❖ Controla la estructura puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica.
- ❖ Relevancia de las cuentas
- ❖ Evalúa los cambios estructurales
- ❖ Evalúa las decisiones gerenciales
- ❖ Permite plantear nuevas políticas

## **ANÁLISIS HORIZONTAL**

Debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación.

### **2.5. HIPÓTESIS**

La auditoría de gestión permitirá el desarrollo financiero en la empresa LLANTAFÁCIL S.A.

### **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable Independiente:** Auditoría de Gestión

**Variable Dependiente:** Desarrollo Financiero

**Variable Objetivo:** LLANTAFÁCIL S.A.

**Términos de relación:** Permitirá

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 DE CAMPO**

Según (HERRERA E. LUIS, 2004) la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

En la presente investigación va a ser utilizado en el área contable LLANTAFÁCIL S.A., en donde a través de diferentes técnicas se va a conocer causas y efectos del manual de funciones. De igual manera se va a identificar los puntos débiles del mismo a fin de someterlo a un cambio oportuno que sirva como base para el cumplimiento de los objetivos empresariales, de manera especial al cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa en estudio.

##### **3.1.2 BIBLIOGRÁFICA – DOCUMENTAL**

Según (HERRERA E. LUIS, 2004) la investigación Bibliográfica – Documental tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias). Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias o de realidades socioculturales; en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros.

Esta modalidad será utilizada en la investigación para la obtención de datos bibliográficos que ayuden al esclarecimiento del problema tratado en el presente trabajo. Por tanto se obtendrá información de instituciones tales como la Superintendencia de Compañías,– documental será utilizada también en fuentes secundarias, como libros y revistas a fin de obtener información de las variables en estudio, los conceptos y temas relacionados con éstas y sus posibles causas y efectos dentro de la empresa.

## **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 DESCRIPTIVA**

Según (HERRERA E. LUIS, 2004) la investigación descriptiva: permite predicciones rudimentarias, de medición precisa, requiere de conocimiento suficiente, además: compara entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras; clasifica los elementos y estructuras, modelos de comportamiento; caracteriza una comunidad y distribuye datos de variables consideradas aisladamente.

**Rubén Rodríguez González (2010)** afirma que la investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

De igual manera menciona que con el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Se utilizará en la presente investigación para recoger datos, resumirlos y analizarlos a través de encuestas, entrevistas y la propia observación en busca de la comprobación de la hipótesis planteada y para precisar los efectos que el problema traerá a la empresa, así como las posibles soluciones para su erradicación.

### **3.2.2 EXPLICATIVA**

Según (CERDA, 1997) la Investigación Explicativa es para muchos expertos, la ideal y nivel culmen de la investigación no experimental, el modelo de investigación “no experimental” por antonomasia. La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. Es utilizada cuando un investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones. En la Investigación Explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables.

Según **Rubén Rodríguez González (2009; Internet)** las Investigaciones Explicativas (segunda fase dentro de la secuencia diacrónica): parten de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer por qué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo descrito, es decir, de la necesidad de encontrar ciertas relaciones de dependencia entre las clases de hechos que fueron formuladas en la fase anterior de la secuencia.

Menciona también que el objetivo central de estas investigaciones consiste en proveer modelos teóricos (explicativos, abstractos, universales, generales) que nos permitan elaborar predicciones y retrodicciones dentro del área fáctica a la cual se refiere el modelo. Se estructuran sobre la base de preguntas cuya forma lógica se orienta a interpretar la ocurrencia de una cierta clase de eventos (consecuentes) por mediación de otra clase de eventos (antecedentes): ¿Por qué ocurre problema? ¿De qué depende problema? ¿Qué clase de hechos condiciona

la ocurrencia de problema? Sus operaciones estandarizadas son las formulaciones de sistemas de hipótesis, los desarrollos de hipótesis (por comprobación o por derivación), las construcciones de sistemas interpretativos, etc.

Este tipo de investigación nos va a permitir relacionar y medir este grado de relación existente entre las variables: inadecuado manual de funciones e incumplimiento de los objetivos financieros de la empresa en estudio. Además nos ayuda a conocer por qué ocurre el problema e identificar cuáles fueron los factores determinantes para ello, así como en la identificación de la hipótesis planteada, que nos permitirán responder el motivo por el cual se realiza la investigación.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 POBLACIÓN**

Según (MARTINEZ, 2005) población es un conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común. El termino población se usa para denotar el conjunto de elementos del cual se extrae la muestra.

#### **Población**

**Tabla 1** Población

SUJETO	CANTIDAD
Directivos y Socios	3
Departamento Contable	3
Empleados	4
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

**Elaborado por:** Jordán, Daniel (2014)

La presente investigación, se realizó con la participación de socios y empleados de la empresa.

#### **3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

Según (HERRERA E. LUIS, 2004) la operacionalización de las variables de la hipótesis es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que se ubica el objeto de estudio de manera que oriente la recolección de información.



### 3.4.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

**Variable:** Auditoría de Gestión.

**Tabla 2** Operacionalización de la Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Auditoría de Gestión se conceptúa como:</p> <p>El examen del proceso administrativo, es decir, es una auditoría no numérica a diferencia de la auditoría financiera, la cual se basa expresamente en cifras financieras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso Administrativo</li> <li>▪ Auditoría Numérica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar el Control Interno</li> <li>▪ Organizar el sistema de comunicación</li> <li>▪ Planificar las normativas internas y externas</li> <li>▪ Direccionar los procesos y procedimientos</li> <li>▪ Capacidad operativa</li> <li>▪ Simplificación de tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿La empresa cuenta con adecuado sistema de comunicación interno?</li> <li>▪ ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de control interno?</li> <li>▪ ¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de selección de personal?</li> <li>▪ ¿La empresa posee políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal?</li> <li>▪ ¿Considera Ud. que la labor que realiza el equipo de trabajo influye en la rentabilidad de la empresa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta a socios, directivos y empleados</li> <li>▪ Encuesta a socios, directivos y empleados</li> </ul>

Fuente: 2014

Elaborado por: Daniel Jordán

### 3.4.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

**Variable:** Desarrollo financiero.

**Tabla 3** Operacionalización de la Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El desarrollo financiero se conceptúa como:</p> <p>El logro de las metas propuestas al inicio del período contable, hablando en términos monetarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas</li> <li>• Políticas Empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incumple los objetivos planteados al inicio del período contable.</li> <li>• Se dedica un mínimo de tiempo en el cumplimiento de los objetivos planteados previamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han realizado análisis relacionados con el desarrollo financiero de la empresa?</li> <li>• ¿Cree es necesario cambiar las políticas de control a fin de mejorar los resultados?</li> <li>• ¿Considera Ud. que la labor que realiza todo el equipo de trabajo influye en el desarrollo financiero de la empresa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta dirigida a los socios y directivos.</li> </ul>

**Fuente:** 2014

**Elaborado por:** Daniel Jordán

### **3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Metodológicamente para (HERRERA E. LUIS, 2004) la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

#### **3.5.1 PLAN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

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

- ❖ Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. Los sujetos a ser investigados en este trabajo son: socios y empleados.
- ❖ Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. La presente investigación cuenta con una encuesta.
- ❖ Selección de recursos de apoyo (equipo de trabajo). Las personas de apoyo en la presente investigación son: Ing. José Ernesto Usiña Ayala (Socio Mayoritario), Dra. Nancy Usiña (Contadora).
- ❖ Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

**Tabla 4** Procedimientos para la recolección de información

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
Entrevista	Cómo: Método Deductivo
	Dónde: Todas los departamentos de la empresa
Encuesta	Cómo: Método Deductivo
	Dónde: socios y empleados

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Daniel Jordán

### **3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

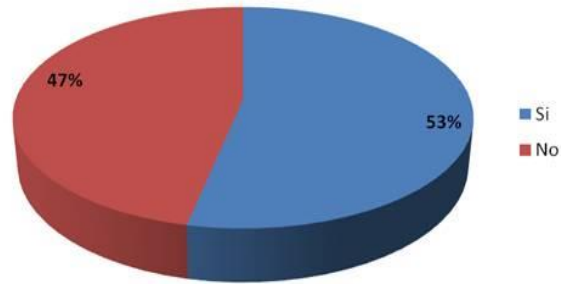
#### **3.6.1 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

La tabulación de datos se hará a través del cuestionario formulado, éste nos ayudarán a la clasificación de respuestas y a la cuantificación de las mismas, a fin de sacar conclusiones y recomendaciones para el problema en estudio.

En la tabla de recopilación de información constará el número de encuestados y las correspondientes respuestas a las preguntas formuladas, además constará el número de respuesta por ítem.

- Representaciones gráficas.



### 3.6.2. Plan de análisis de los resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis.

La hipótesis será comprobada a través del método T de Student, ya que éste nos permite trabajar con muestras menores a treinta, siendo la nuestra una muestra de diez personas, es recomendable trabajar con este método.

- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO IV**

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

#### **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo el objetivo principal es analizar e interpretar los resultados obtenidos de la situación de la empresa LLANTAFÁCIL S.A. mediante la encuesta, los mismos que serán presentados de forma gráfica para su comprensión e interpretación. El análisis de cada pregunta se realizara por la relación que entre ellas contiene, la herramienta que se utilizara es (Microsoft Excel).

La información se desglosa a partir de la metodología explicada en el capítulo tres se aplicó preguntas que se consideró adecuados para llegar el objetivo planteado en la investigación.

La encuesta está dirigida a los socios y empleados de la empresa LLANTAFÁCIL S.A., todas las tablas y gráficos son elaborados por el investigador.

Como resultado de la encuesta realizada a los socios y trabajadores de la empresa en estudio se ha obtenido lo siguiente.

##### **4.1.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS**

###### **Resultados de la Encuesta**

A continuación se presenta los resultados obtenidos que fueron realizados a los socios y empleados de la empresa LLANTAFÁCIL S.A.

## PREGUNTA N°1

¿Posee la empresa organigrama estructural y funcional?

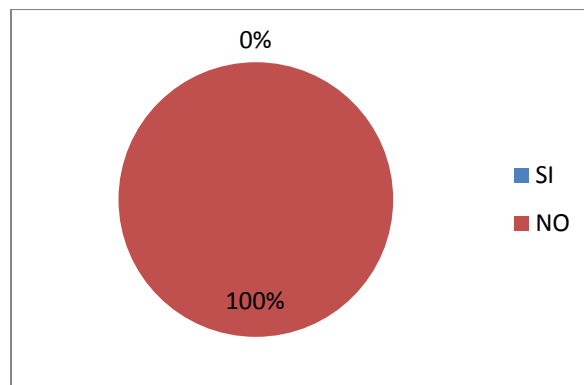
**Tabla 5** Análisis organigrama estructural y funcional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 5** Organigrama Estructural y Funcional



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N°12

**Análisis:** El 100% de las personas dicen que la empresa no posee organigrama estructural y funcional.

**Interpretación:** El organigrama estructural y funcional dentro de la empresa es fundamental para identificar el grado de responsabilidad de cada uno de quienes la conforman.

## PREGUNTA N°2

¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de selección de personal?

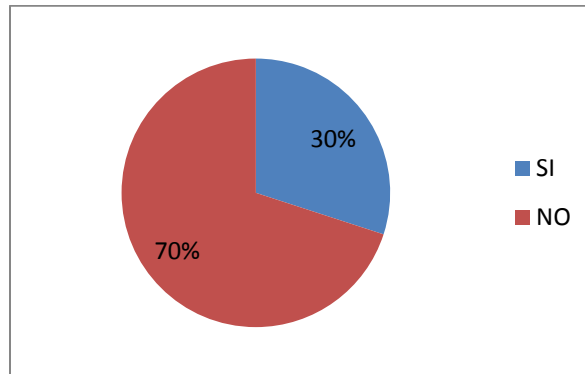
**Tabla 6** Análisis sistema de selección de personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 6** Sistema de selección de personal



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N°13

**Análisis:** El 70% de los encuestados respondieron que la empresa no cuenta con un sistema de selección de personal, solo el 30% manifestaron que si tienen un sistema de selección de personal.

**Interpretación:** El sistema de selección de personal es de vital importancia dentro de la empresa, debido a que es una herramienta para el desarrollo de actividades y el cumplimiento de metas, los mismos que deben estar bien definidos en los estándares del control interno, para su divulgación y su respectiva aplicación.



### PREGUNTA N°3

¿La empresa posee políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal?

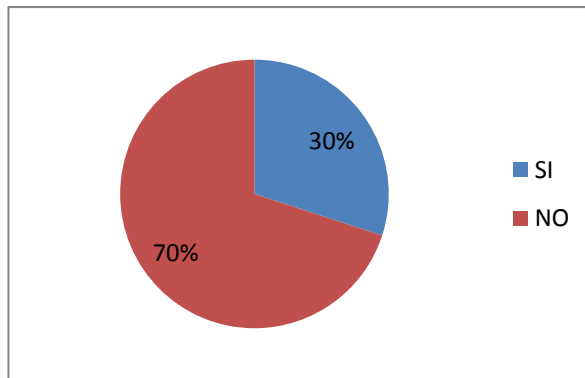
**Tabla 7** Análisis políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 7** Políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N°14

**Análisis:** Se puede observar que el 70% de los encuestados respondieron que la empresa no cuenta con políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal, solo el 30% manifestaron que si tienen políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal.

**Interpretación:** Las políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal es de gran importancia debido a que todos deben estar capacitados y capaces de innovar adaptándose a las necesidades del mercado, de tal manera contribuir al desarrollo de la empresa.

#### PREGUNTA N°4

¿La empresa cuenta con manuales de procesos y procedimientos?

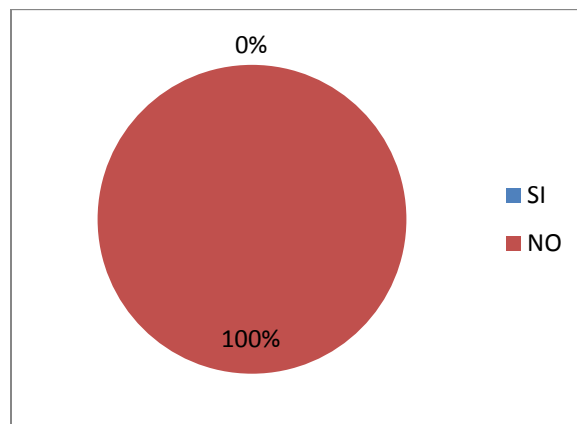
**Tabla 8** Análisis manuales de procesos y procedimientos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 8** Manuales de procesos y procedimientos



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N° 15

**Análisis:** El 100% de los encuestados manifiesta que es necesario implementar un manual de procesos y procedimientos.

**Interpretación:** Para que el trabajo de cada miembro de la empresa sea óptimo debe implantarse manuales de procesos y procedimientos, a la vez ser divulgados a todo el personal los procesos que se van a aplicar, de esta forma no existirá controversias al momento de realizar las labores.

## PREGUNTA N°5

¿Considera Ud. que de acuerdo al enfoque financiero, las decisiones solo debe darlo quien es responsable de las finanzas de la empresa?

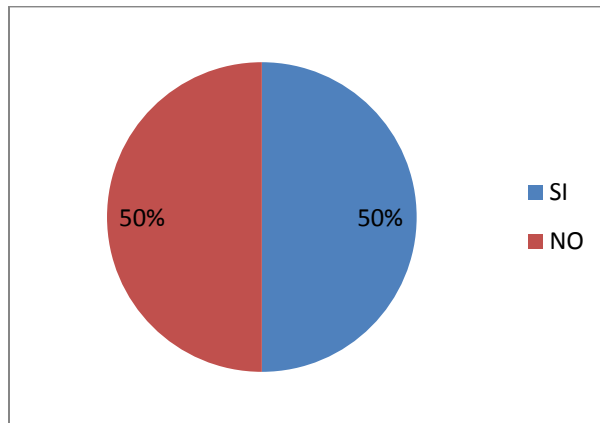
**Tabla 9** Análisis de las decisiones financieras de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 9** Decisiones financieras de la empresa



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N° 16

**Análisis:** El 50% de los empleados consideran que las decisiones financieras no deberían ser tomadas solo por el responsable de las finanzas de la empresa, mientras que el otro 50% afirman que sí.

**Interpretación:** Es importante que la participación dentro de las decisiones que se toman en la empresa sea entre todos los miembros de la misma, de tal manera se compartirán responsabilidades.

## PREGUNTA N°6

¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de comunicación interno?

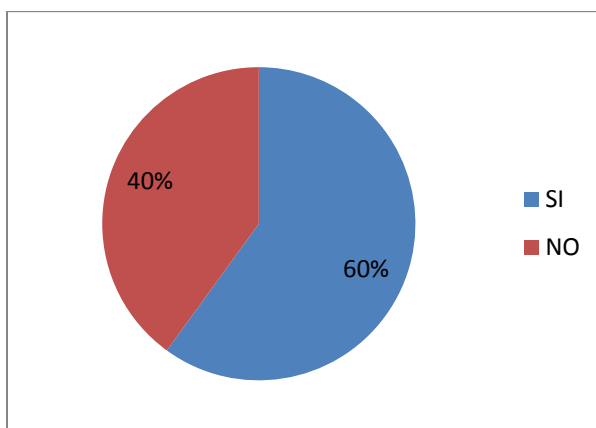
**Tabla 10** Análisis sistema de comunicación interno

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 10** Sistema de comunicación interno



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N°17

**Análisis:** El 60% de encuestados manifiestan que si cuentan con un sistema de comunicación interno, mientras que el 40% afirman que no.

**Interpretación:** Es importante que dentro de la empresa exista un adecuado sistema de comunicación, para que las decisiones sean las mejores para el desarrollo de la empresa.

## PREGUNTA N°7

¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la empresa?

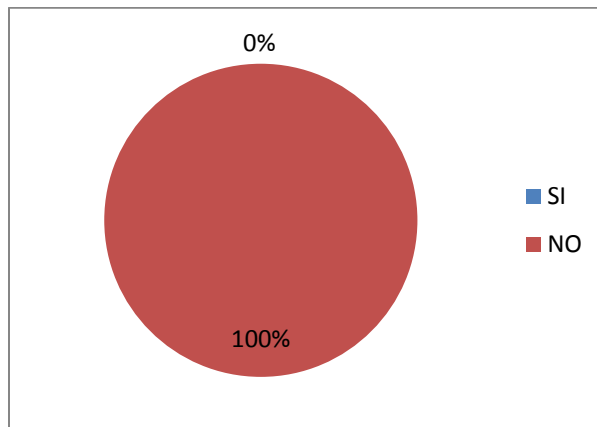
**Tabla 11** Clima laboral dentro de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 11** Clima laboral dentro de la empresa



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N° 18

**Análisis:** El 100% de encuestados manifiestan que no existe un clima laboral favorable para el desarrollo dentro de la empresa.

**Interpretación:** Dentro de la empresa LLANTAFÁCIL S.A., es necesario que exista un buen clima laboral para que la comunicación y los procesos vayan encaminados al cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la misma; de tal manera que se cumplan las metas.

## PREGUNTA N°8

¿Se ha realizado Auditorias de Gestión dentro de la empresa?

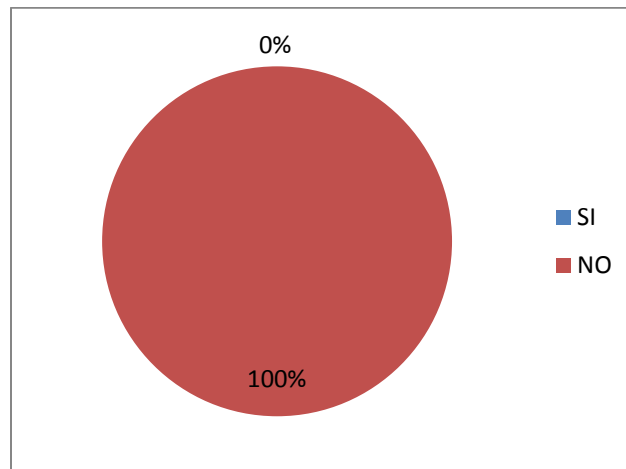
**Tabla 12** Auditoria de Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 12** Auditoría de Gestión



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N° 19

**Análisis:** El 100% de los empleados y miembros de la empresa mencionaron que nunca se ha realizado Auditorias de Gestión.

**Interpretación:** Es importante que la empresa cuenta lo más pronto posible con un proceso de Auditoria para poder mejorar el funcionamiento de todos los puestos de trabajo y se vea en realidad el cumplimiento de las funciones de cada uno de los trabajadores y miembros de la empresa.

## PREGUNTA N°9

¿Considera Ud. que la labor que realiza todo el equipo de trabajo influye en el desarrollo financiero que ha obtiene la empresa?

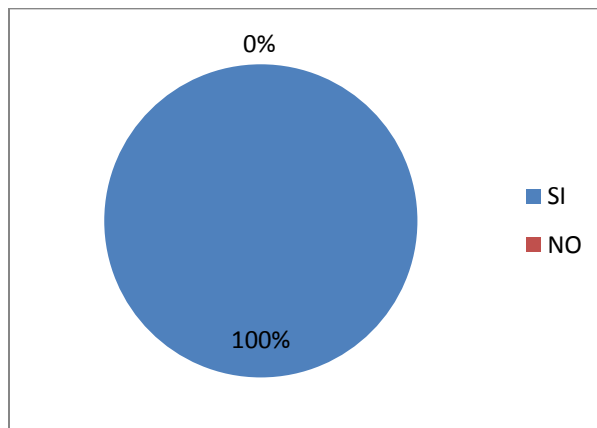
**Tabla 13** Análisis de la labor, que influye en desarrollo financiero de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 13** La labor en el desarrollo financiero de la empresa



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N° 20

**Análisis:** El 100% de los empleados considera que su labor si influye de gran manera para el crecimiento de la rentabilidad de la empresa.

**Interpretación:** El desempeño laboral de cada uno de los miembros son costos que la empresa debe cubrir los mismos que deben ser retribuidos con el cumplimiento de tareas y metas asignadas por la empresa. LLANTAFÁCIL S.A. es una empresa dedicada a la compra y venta de neumáticos de manera que el equipo de trabajo es el pilar esencial de la entidad ya que fortalecen el cumplimiento de los objetivos planteados por la administración que es; vender un gran volumen y obtener un beneficio económico.

## PREGUNTA N°10

¿Cree Ud. que existe un estricto cumplimiento de las tareas planificadas mensualmente?

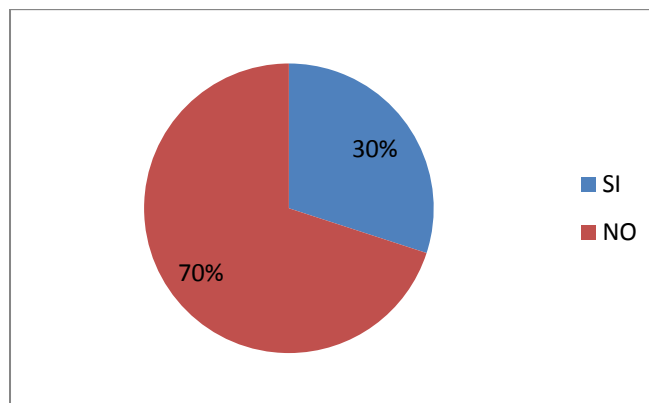
**Tabla 14** Cumplimiento de tareas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 14** Cumplimiento de tareas



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N° 21

**Análisis:** El 30% de los encuestados manifiesta que si se cumplen con las tareas planificadas cada mes mientras que, el 70% considera que no.

**Interpretación:** Para que el grupo de trabajadores cumpla con todas las tareas planificadas mensualmente deben estar bien identificadas y enmarcadas para cada uno de los puestos de trabajo, de esta manera no existirá incumplimiento de lo planteado.



## PREGUNTA N°11

¿Se han realizado análisis relacionados con el desarrollo financiero de la empresa?

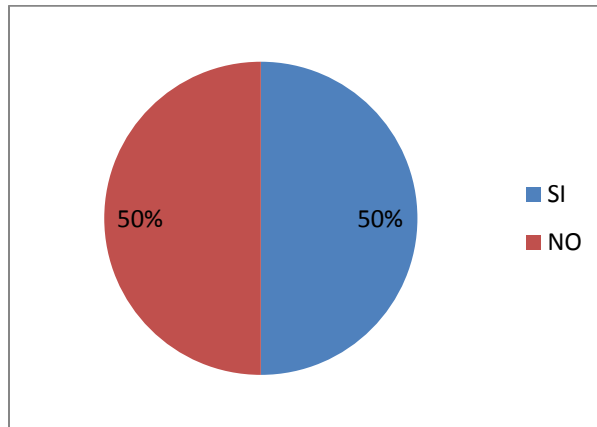
**Tabla 15** Análisis del desarrollo financiero

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTALES	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Encuesta

**GRAFICO 15** Análisis del desarrollo financiero



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Tabla N° 22

**Análisis:** El 50% de los empleados consideran que si se realizan análisis financieros de la empresa periódicamente, mientras que el otro 50% menciona que no se lo hace.

**Interpretación:** En la empresa LlantaFácil S.A. se debe realizar periódicamente análisis financiero para controlar el desarrollo financiero y el crecimiento que vaya teniendo conforme el cumplimiento de todos los objetivos, cuán importante es que se realicen cada 30 días.

#### 4.1.2 Ficha de Observación

En el presente trabajo de investigación que se ha realizado en la Fábrica de Lácteos Flor se ha realizado una ficha de observación a fin de comprobar la veracidad de algunas respuestas de la encuesta.

<b>LLANTAFÁCIL S.A.</b>			
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>			
<b>Personal Observado:</b>		Socios y empleados	
<b>Objetivo:</b> Comprobar nivel de veracidad de la información recopilada en las encuestas, mediante la aplicación de ficha de observación, a fin de tener un mejor análisis e interpretación de datos			
<b>PREGUNTA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>OBSERVACIÓN</b>
	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	
1. Existe manual de procedimientos para ventas a crédito		<b>X</b>	Muchas de las ventas se las realizan a clientes ya conocidos de años.
2. Posee un manual procedimientos internos		<b>X</b>	No posee manual de procedimientos
3. Hay asesoría técnica para la correcta aplicación de los productos	<b>X</b>		Nuestra empresa se caracteriza por el excelente asesoramiento técnico.
4. Controla que los pedidos se entreguen a tiempo		<b>X</b>	Existen pedidos atrasados
5. Toman decisiones basándose en información fiable	<b>X</b>		La información económica es revisada detalladamente
6. Las solicitud de mercadería se revisa al finalizar el día para control de inventarios		<b>X</b>	Solo se verifica a fin de mes si existe diferencia en los inventarios
7. Se controla el stock de	<b>X</b>		Claro que de una

mercadería			manera cuidadosa para estar siempre abastecidos
8. Realiza evaluaciones de desempeño		X	Nunca las ha realizado
9. Trabaja con planes estratégicos		X	Se conoce pero nunca se ha socializado con los miembros de la empresa
10. Se observan las funciones cumplidas para la remuneración mensual	X		Las remuneraciones están establecidas según la ley
11. Posee Estados Financieros que permiten tomar decisiones a tiempo	X		Posee Estados Financieros los mismos que se los cierra cada mes para revisiones
12. Tienen eventos entre empleados para generar más confianza y mejorar la comunicación		X	Está en proceso de implementar
13. Cumplen con la jornada de trabajo	X		Los empleados tienen disponibilidad de tiempo, que es reconocido por la empresa
14. Se verifica el cumplimiento de procesos en bodega		X	Hay momentos en los que no se registra la mercadería despachada
15. Cumplen con sus tareas a cabalidad el personal	X		Trabajan cumplidamente no hay queja en eso
16. Se avanzan con el trabajo todos los miembros del personal	X		Existe colaboración y apoyo entre todos
17. El personal contratado últimamente ha rendido para justificar el sueldo		X	La selección del personal no ha sido la esperada lo que conlleva a pérdidas económicas para la empresa
18. Existe involucramiento del personal para decisiones financieras		X	Solo intervienen socios

19.El control al desempeño del personal es continuo		<b>X</b>	Debido a que no hay un encargado de esa actividad
20.Saben las responsabilidades de su cargo		<b>X</b>	No saben la responsabilidad de su cargo más solo se preocupan de hacer la producción

## 4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis se realizara a partir de los resultados obtenidos por medio de la encuesta que se realizó a los empleados y miembros de la empresa LLANTAFÁCIL S.A., para el correcto desarrollo de esta investigación, el método a utilizarse para la comprobación de la hipótesis es la “t” de Student. Debido a que la población es pequeña.

### 4.2.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Para la formulación de las hipótesis nula o afirmativa este es el primer paso a seguir dentro de la comprobación de la hipótesis.

#### Hipótesis Nula

**Ho:** La Auditoria de Gestión **no** permitirá el desarrollo financiero de la empresa LLANTAFÁCIL S.A.

### Hipótesis Afirmativa

**Hi:** La Auditoria de Gestión **si** permitirá el desarrollo financiero de la empresa LLANTAFÁCIL S.A.

#### 4.2.2 SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

En donde el nivel de confianza es de 0,95 y el nivel de significación sería de 0,05.

**Tabla 16** Datos referenciales para calcular T de Student

INTEGRANTES	RESPUESTA "NO"
P1	4
P2	5
P3	5
P4	4
P5	5
P6	5
P7	6
P8	6
P9	6
P10	6
TOTAL	<b>52</b>

**Fuente:** FUENTES SECUNDARIA

**Elaborado por:** Jordán, Daniel (2015)

## DESARROLLO

**Datos:**

$n = 10$  Encuestados (Personal y Socios)

$X =$  Total de Respuestas

### Media Aritmética

Según **(MURRAY R., 2000)** la media aritmética es el valor promedio tomado del total de la tabla para la población estudiada.

$$\bar{X} = \frac{X}{n} = \frac{52}{10} = 5.2$$

### Media Poblacional

Según **(MURRAY R., 2000)** la media de la población es un valor igual o un valor específico es decir un valor cualquiera de la tabla de datos.

$\mu = 4$  (valor de la tabla)

### 4.2.3 REGLA DE DECISIÓN

Si la hipótesis afirmativa ( $H_a$ ) es mayor a **1.833** la hipótesis es aceptada, si es menor al número indicado en la tabla de distribución "t" Student la hipótesis es rechazada.

**Tabla 17** Distribución T de Student

**COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS (“t” DE STUDENT)**

Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545
13	0.6938	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123
14	0.6924	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768
15	0.6912	1.3406	1.7531	2.1315	2.6025	2.9467
16	0.6901	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208
17	0.6892	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669	2.8982
18	0.6884	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524	2.8784
19	0.6876	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395	2.8609
20	0.6870	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280	2.8453
21	0.6864	1.3232	1.7207	2.0796	2.5176	2.8314
22	0.6858	1.3212	1.7171	2.0739	2.5083	2.8188
23	0.6853	1.3195	1.7139	2.0687	2.4999	2.8073
24	0.6848	1.3178	1.7109	2.0639	2.4922	2.7970
25	0.6844	1.3163	1.7081	2.0595	2.4851	2.7874

**Fuente:** FUENTES SECUNDARIA

**Elaborado por:** Jordán, Daniel (2015)

#### 4.2.4 DETERMINACIÓN DE LA TÉCNICA Y PRUEBA ESTADÍSTICA

Distribución de una proporción muestral consiste en trabajar con  $n-1$ , es decir se le resta 1 al tamaño de la muestra.

$$n = 10$$

gl = grados de libertad

$$gl = n-1$$

$$gl = 10-1$$

$$gl = 9$$

#### T de Student

Según (MURRAY R., 2000) es una distribución de probabilidad que surge del problema de estimar la media de una población normalmente distribuida cuando el tamaño de la muestra es pequeño.

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}}$$

#### DESARROLLO

Datos:

$\bar{X}$ = Media Aritmética

$\bar{X}$ = 5.2

$\mu$ = Media Poblacional

$\mu$  = 4

S= Varianza



## Varianza

Según (MURRAY R., 2000) equivale al promedio de las desviaciones o diferencias cuadráticas de cada valor de una serie con respecto al promedio de dicha serie.

$$S = \sqrt{\frac{\sum(Xi - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

$$s = \sqrt{\frac{((4 - 5.2) + (5 - 5.2) + (5 - 5.2) + (4 - 5.2) + (5 - 5.2) + (5 - 5.2) + (6 - 5.2) + (6 - 5.2) + (6 - 5.2) + (6 - 5.2))^2}{10 - 1}}$$

$$S = \sqrt{\frac{((-1.2) + (-1.2) + (-0.2) + (-1.2) + (-0.2) + (-0.2) + (0.8) + (0.8) + (0.8) + (0.8))^2}{9}}$$

$$S = \sqrt{\frac{(-1)^2}{9}}$$

$$S = 0.333333333$$

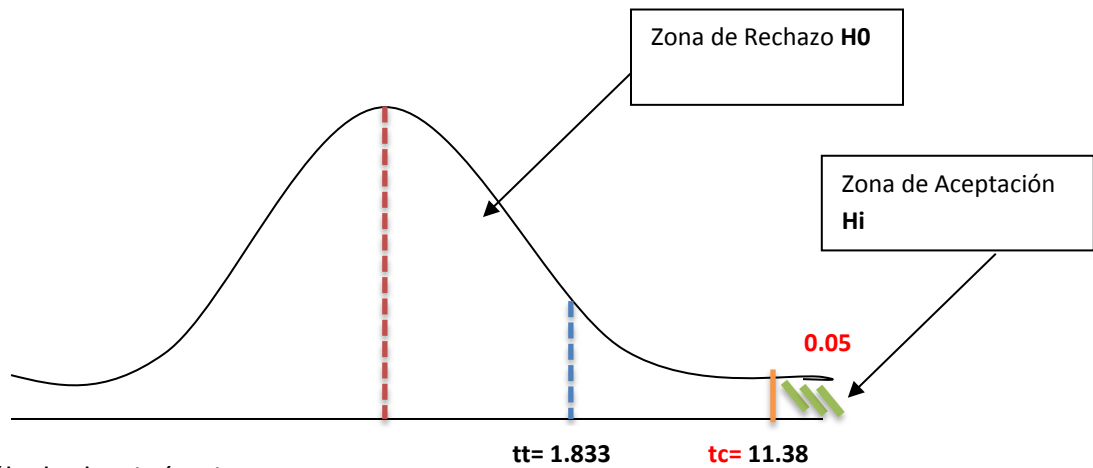
## Calculo T de Student

$$t = \frac{5.2 - 4}{0.333333333/\sqrt{10}}$$

$$t = \frac{1.2}{0.105409255}$$

$$t = 11.38$$

**GRAFICO 16** Campana de Aceptación



**Fuente:** Cálculo de Hipótesis

**Elaborado por:** Jordán, Daniel (2015)

#### 4.2.5 DECISIÓN

Una vez que se ha realizado la comprobación de la hipótesis, se ha concluido que la hipótesis nula ha sido rechazada ya que el valor “ $t_c$ ” **11.38** se encuentra en la región de la hipótesis afirmativa, es decir es mayor al número indicado en la tabla de distribución “ $t$ ” de Student.

#### 4.2.6 CONCLUSIÓN

La Auditoria de Gestión **SI** permitirá el desarrollo de la rentabilidad en la empresa LLANTAFÁCIL S.A

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Después de haber culminado con la investigación en la empresa LLANTAFÁCIL S.A., se emite las siguientes conclusiones:

- ❖ En la empresa existe un deficiente sistema de comunicación que conlleva a la descoordinación en las actividades entre matriz y agencia que provocan retrasos en la distribución de la mercadería.
- ❖ Durante el proceso realizado se pudo notar que el 100% del personal encuestado manifestó que la empresa no posee un manual de procesos y procedimientos, lo que conlleva a la confusión e incumplimiento de funciones de cada uno de los puestos de trabajo.
- ❖ Al realizar el análisis se pudo observar que el 70% del personal considera que no cuentan con políticas de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo que conlleva a una rotación de personal y por ende pérdidas económicas.
- ❖ Se comprobó que el clima laboral el 100% desfavorable por ende es un factor determinante para el desenvolvimiento de cada uno de los trabajadores de la empresa. Lo que también se vuelve en una causa para el retardo de los procesos en los diferentes departamentos.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Se procede a establecer las siguientes recomendaciones de manera que la empresa pueda llegar con éxito al cumplimiento de los objetivos.

- ❖ Se recomienda analizar de manera oportuna la actividades que realiza el personal para conocer como esta influye en la rentabilidad de la empresa, de manera que les permita tomar decisiones oportunas.
- ❖ Como práctica común de la empresa la aplicación de indicadores financieros que permitan monitorear de manera constante los resultados financieros que afectan directamente a la rentabilidad de la misma.
- ❖ Es necesario realizar reuniones una vez cada quince días con todo el personal para que se informe las actividades realizadas, para que exista un flujo de información y coordinación en las actividades a realizarse formando un verdadero equipo de trabajo.
- ❖ Se debe aplicar una Auditoría de Gestión periódica a todos los departamentos con la finalidad que se mantenga una estabilidad económica y laboral, por ende el personal tenga conocimiento de las estrategias y técnicas utilizadas por la administración, con la aplicación de los indicadores de gestión.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

➤ **Título:**

Aplicación de la Auditoria de Gestión y su incidencia en el desarrollo financiero de la empresa LLANTAFÁCIL S.A.; año 2014

➤ **Institución:**

LLANTAFÁCIL S.A.

➤ **Beneficiarios:**

❖ Departamento Administrativo

❖ Empleados

❖ Gerencia

➤ **Ubicación:**

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Barrio: La Ferroviaria

Dirección: Boyacá #5 y Av. El Rey

➤ **Tiempo Estimado Para la Ejecución:**

Inicio Julio 2014, fin Enero 2015.

➤ **Equipo Técnico Responsable:**

Ing. José Usiña      Gerente

Dra. Nancy Usiña      Contadora

Dra. Paulina Mogro      Directora Administrativa

Sr. Daniel Jordán      Investigador

➤ **Costo:**

El costo que se estima para la realización de la propuesta se detalla en la siguiente tabla:

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Suministros de oficina	60	\$1.00	\$60.00
Copias	500	\$0.05	\$25.00
Empastado	1	\$30.00	\$20.00
Impresiones	300	\$0.20	\$60.00
Alimentación	50	\$3.00	\$150.00
Movilización	50	\$0.50	\$25.00
Imprevistos		\$80.00	\$80.00
<b>TOTAL</b>	<b>959</b>	<b>\$114.75</b>	<b>\$420.00</b>

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

LLANTAFÁCIL S.A. se dedica a la comercialización de neumáticos nacionales en importados; siendo distribuidor para la ciudad de Ambato de la marca “DoubleCoin”, fue creada en el año 2006, la misma que se enfrenta a una serie de problemáticas los resultados obtenidos mediante la encuesta son: no cuenta con un organigrama estructural y funcional, manuales de procesos y procedimientos, la implementación de Auditoría de Gestión, las falencias antes mencionadas han hecho que la organización no pueda incrementar su rentabilidad.

Podemos establecer la importancia de una Auditoría de Gestión a todos los departamentos de la empresa, esta auditoría es considerada como herramienta básica y fundamental dentro de las organizaciones ya que le permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos, para que estos no sean desviados.

De tal manera que al emplear una Auditoría de Gestión eficaz y eficiente se pueden evaluar que los objetivos y metas trazadas sean cumplidas, buscando de esta manera que las operaciones establecidas en el proceso de planificación sean efectivamente realizadas.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La propuesta en mención nace bajo la necesidad de solucionar la problemática que atraviesa la empresa LLANTAFÁCIL S.A., debido a que no cuentan con una adecuada gestión dentro de los departamentos además no se ha realizado una evaluación en base a una auditoría de gestión, esta ha ocasionado que no exista una evaluación del desempeño laboral del personal mediante indicadores así como tampoco existe una continua capacitación e inducción por ende los empleados no cumplen los metas esperadas, dando lugar a que la empresa incremente su rentabilidad, por su impacto y su importancia practica ya que en base a los resultados obtenidos se podrá tomar decisiones correctivas y fortalecer las debilidades que atraviesa la empresa e incrementar la rentabilidad.

En este trabajo se propone una Auditoría de Gestión siendo esto una herramienta elemental para mejorar la gestión de los diferentes departamentos, desde el reclutamiento de personal, inducción, capacitación permanente, de manera que cumplan con las metas, con la finalidad que se incremente la rentabilidad dando estabilidad económica a todos los colaboradores de la empresa.

Este trabajo permite a la empresa rectificar y corregir las falencias actuales en base a recomendaciones que se emitirá al final del estudio, siendo de gran apoyo para la administración y lograr una adecuada gestión del personal y en conjunto contribuir en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente este trabajo se justifica por la factibilidad y es viable porque se cuenta con el tiempo suficiente para el desarrollo de la misma, y se cuenta con el acceso directo a fuentes de información directamente de la empresa y la colaboración de todos los miembros de la misma.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una Auditoría de Gestión, de todos los departamentos, con la finalidad de poder emitir opinión sobre su gestión, en la empresa LLANTAFÁCIL S.A.

### **6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Conocimiento preliminar para conocer y entender la estructura organizacional.
- ✓ Planeación para realizar el programa de auditoría.
- ✓ Ejecución para evaluar el control interno.
- ✓ Comunicación de resultados para el conocimiento de Gerencia.
- ✓ Seguimiento para verificar que se ejecuten las recomendaciones.



## 6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Este presente trabajo investigativo es factible por la disponibilidad de los recursos humanos, tecnológicos y económicos, además de la buena predisposición de la empresa.

- **Socio Cultural**

La empresa LLANTAFÁCIL S.A. tiene su nicho de mercado enfocado al mercado de transporte pesado por ser Distribuidor Exclusivo de la marca DoubleCoin (procedencia China) para la zona centro del país.

El 36% de la población utiliza la marca DoubleCoin ya que esta marca es posicionada en el mercado de transporte pesado por su bajo precio y largo recorrido en vías de cualquier orden, seguida por el 22% con la Marca General por ser de fabricación nacional se especializa en carretero de segundo orden, en tercer lugar se encuentra GoodYear con el 10% ya que esta marca se caracteriza por duración prologada, flexibilidad y mayor estabilidad.

Al mejorar el servicio que brindan al cliente ya que son pilares fundamentales de la empresa, de manera que esto se verá reflejado en el incremento del nivel socio económico interno y la satisfacción del cliente, y a su vez esto mejorará el estilo de vida de las personas que colaboran dentro de la empresa LLANTAFÁCIL S.A.

- **Organización**

La empresa nos da paso para evaluar la gestión que realiza el equipo de trabajo siendo un apoyo necesario, esto permite determinar y corregir los posibles errores actuales. Todos están dispuestos a colaborar con la única finalidad que es mejorar y cubrir los deseos y necesidades del cliente; por ende de la empresa también, así como también permitirá conocer la labor diaria que realizan cada uno de los departamentos.

- **Ambiental**

Es factible la propuesta porque hoy en día se necesita el asesoramiento técnico-comercial adecuado para la aplicación correcta de los diseños de llantas para cada caso y para cada tipo de transporte. Esta gestión de asesoramiento ayudará a que la llanta DoubleCoin, al ser correctamente aplicada, aproveche toda su capacidad de rodaje y sea reencauchada hasta 3 veces (dada su estructura reforzada para el efecto) lo cual beneficia al medio ambiente ya que reencauchar es reciclar.

- **Económico**

Mediante el diagnóstico llevado a cabo se puede afirmar que es viable ya que esto permitirá que se optimicen los recursos: humano, logístico, material lo que conlleva también al ahorro del recurso económico; con la finalidad de mantener una relación entre cliente y la empresa de manera que el cliente quede satisfecho y cubra sus expectativas esto genera más clientes potenciales es decir sus ingresos se incrementan y esto será beneficiario para la empresa y los empleados en la repartición de las utilidades y dividendos.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA - TÉCNICA**

En este capítulo se hace énfasis en los términos y conceptos de lo que es una auditoría de gestión aunque en el capítulo II ya se hizo una introducción a la misma, en esta ocasión se enfoca en términos que se consideran relevantes.

### **Auditoria**

Según (MEIGS, 1985) indica, “una auditoria consiste en una investigación minuciosa de los registros contables y otras pruebas que apoyan esos estados financieros. Por medio del estudio y evaluación del sistema del control interno”.

“Una auditoria es realizada por un grupo de profesionales independientes, mediante una investigación minuciosa con el fin de obtener suficiente evidencia para emitir una opinión razonable sobre el elemento evaluado, los mismos que tienen que regirse a las NAGAS (Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas) y la PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados)”.

### **Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión es un examen que se realiza a los procesos y procedimientos realizados por los elementos de una población, mediante la planificación de un programa de auditoria para determinar el desempeño de la empresa.

### **Alcance de la Auditoria de Gestión**

Trata sobre los elementos a auditar en este caso los departamentos de la empresa, para determinar los desempeños de cada uno de los mismos.

### **Objetivos de la Auditoria de Gestión**

- Cumplir los procesos.
- Revisar la existencia de procedimientos.
- Comprobar que los presupuestos sean los correctos.

La auditoría de gestión tiene como objetivos, descubrir las falencias que posee la empresa en el cumplimiento de sus procesos, revisar la existencia de procedimientos y comprobar que los presupuestos sean los correctos; con la finalidad de ayudar a la gerencia para que el control y la toma de decisiones sea eficiente.

### **Características de la Auditoria de Gestión:**

- **Eficiencia.** Satisfacer las expectativas del cliente.
- **Eficacia.** Cumplimiento de objetivos planteados para la toma de decisiones.
- **Economía.** Comercialización oportuna.

## **Herramientas de Auditoría de Gestión**

### **Definición Control Interno**

Según, (COSO, 1997) expone que es. “Un proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías: eficiencia y eficacia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera y operativa, para salvaguardar recursos de la entidad, cumplimiento de las leyes y normas aplicables, prevenir errores e irregularidades”.

Según (FONSECA, 2011) indica que es, “el control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías”:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

“El control interno es una herramienta básica dentro de una auditoria ya que aquí se centra todas las normas, políticas, reglas así como también están definidos los procedimientos y procesos a seguir dentro de cada actividad, el mismo que en una auditoria de gestión se evalúa para verificar si se cumple los estándares establecidos”.

“La hoja de hallazgo es propiedad del auditor en base a la ejecución se puede determinar cuáles son las principales falencias, y emitir conclusiones y recomendaciones al mismo, este es una herramienta fundamental dentro de la auditoria, los atributos son: condición criterio, causa y efecto, pero también en esta hoja de hallazgos se debe incluir las recomendaciones de la firma auditora”.

## **6.7 METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA**

La metodología de una auditoría de gestión se centra en una serie de fases, con la utilización de instrumentos y técnicas para identificar y evaluar las políticas, procedimientos que se realizan a los diferentes departamentos.

### **Fases de la Auditoría de Gestión**

#### **➤ Conocimiento Preliminar**

En esta parte de la auditoría es el conocimiento de la empresa que se va a auditar es decir es el conocimiento preliminar del trabajo que se va a realizar durante el proceso de ejecución.

#### **➤ Planeación**

Es esta fase se realizara en relación directa entre la firma de auditores y la empresa, aquí es donde se establece los planes, programas, objetivos y el alcance de la auditoría, el mismo que serán referencia a los procesos, controles internos y demás estrategias utilizados por la entidad.

#### **➤ Ejecución**

En esta fase la empresa auditora aplica todas pruebas y técnicas de auditoría en la empresa LLANTAFÁCIL S.A., en base a indicadores se podrá determinar el grado de las falencias encontradas y esto será redactado en la hoja de hallazgos, de acuerdo a la estructura de las mismas que es: criterio, condición, causa, efecto y recomendación.

De manera que la empresa pueda tomar decisiones correspondientes al respecto.

#### **➤ Comunicación de Resultados**

En esta fase el auditor emite un informe donde expresa las principales conclusiones y recomendaciones a la administración, los mismos que fueron encontrados en la hoja de

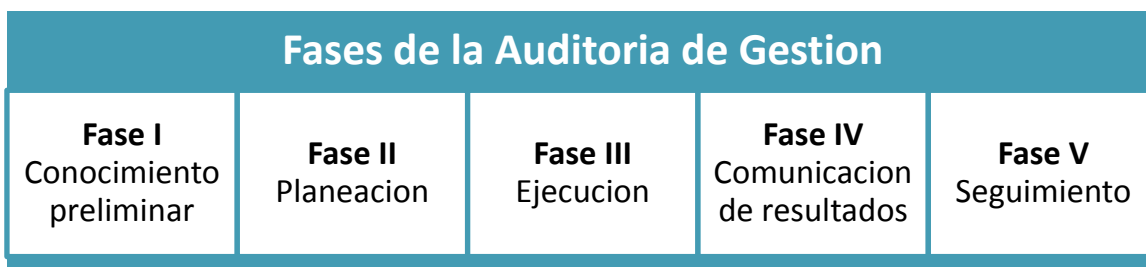
hallazgos, que comprende los atributos que es condición, criterio, causa, efecto y recomendación.

De manera que la administración determinara si aplica los recomendaciones dadas por la empresa auditora.

➤ **Seguimiento**

En esta fase se evalúa si se aplicó las recomendaciones que fueron sugeridas por el auditor los mismos que tiene un cierto tiempo para su cumplimiento, esto dará un perfil de que se mejoró el control de actividades en base a una comparación de un periodo a otro de esta manera se podrá determinar el grado de satisfacción que tuvo la empresa auditada.

**Grafico N°16:** Fases de la Auditoria de Gestión.



**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**Fuente:** Maldonado Milton (2006)

## 6.8 MODELO OPERATIVO

La empresa LLANTAFÁCIL S.A. tiene gran problema en la asignación de actividades a cada uno de sus empleados y autoridades, debido a este factor se va a aplicar la auditoria de gestión con la finalidad de dar a conocer todas las observaciones y que pongan en marcha las recomendaciones que se les realice.

**Tabla N°17: Modelo Operativo.**

<b>ETAPA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>FASE I</b>	Conocimiento Preliminar	Conocer y entender la estructura organizacional	Familiarizarse con las actividades que realiza la empresa	-Realizar la matriz FODA y el Organigrama Estructural de la empresa. -Contrato de auditoría y Carta de compromiso.	Constitución de la empresa y organigrama de la empresa.	Gerente  Directora Administrativa	1 Semana
<b>FASE II</b>	Planeación	Realizar programas de auditoría.	Establecer las actividades y el tiempo que se llevara la auditoria	-Establecer Objetivos, Matriz de actividades de tiempo.	Materiales de Oficina	Gerente  Director Comercial	1 Semana
<b>FASE III</b>	Ejecución	-Evaluar al control interno -Medir el cumplimiento de los objetivos operacionales	Medir el nivel de confianza y riesgo del control interno. Establecer los indicadores de gestión.	-Aplicar el cuestionario al control interno. -Realizar la matriz de nivel de confianza y riesgo. -Aplicar indicadores	Informes de ventas  Asesores Comerciales  Plan estratégico de la empresa	Gerente  Jefe Comercial  Contabilidad	1 Mes
<b>FASE IV</b>	Comunicación de Resultados	Emitir un informe de auditoría a la gerencia	Realizar Conclusiones y Recomendaciones	Analizar los resultados obtenidos, durante la auditoria.	Papeles de Trabajo	Gerente	1 Semana
<b>FASE V</b>	Seguimiento	Implantar recomendaciones	Incrementar las ventas	Realizar un cronograma de actividades	Informe de auditoria	Gerente	3 meses

**Elaborado por:** Jordán Daniel (2015)

**FASE I**

**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**



**LLANTAFÁCIL S.A.**

Programa de Planificación de Conocimiento Preliminar  
Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

**Objetivos:**

- Conocer y entender la estructura orgánica funcional de la empresa.
- Conocer las actividades que ejecuta en todos departamentos.

N°	Procedimientos	Fecha de elaboración	Ref. P/T	Responsable
1	Cuestionario de Control Interno	10/08/2014	CC-CCI 1	J.D
2	Carta Compromiso	15/08/2014	CC 1/1-2	J.D
3	Contrato de Trabajo	22/08/2014	CA 1/1-3	J.D
4	Organigrama de la empresa y detalle sus principales funciones	22/08/2014	MF 1/1	J.D
5	Análisis FODA	22/08/2014	OGE 1/1-3	J.D

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Cuestionario de Control Interno COSO  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

CC-CI 1 1/6

**Persona Entrevistada:** Dra. Paulina Mogro

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
1	¿La empresa posee un Código de Ética emitido por los accionistas y fue difundido entre el personal?		X		
2	¿Las directivos de la empresa cumple con las expectativas de liderazgo?	X			
3	¿Usted cree que se encuentra capacitado profesionalmente para el cargo que desempeña?	X			
4	¿Los socios consideran que la información que le proporciona es real?	X			
5	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la empresa?	X			
6	¿La estructura de la empresa se encuentra regida por su correspondiente Manual de Funciones?		X		
7	¿Todos los empleados se encuentran comprometidos con la empresa y tienen la predisposición total de su tiempo?	X			
8	¿Existe una relación cordial entre socios y empleados?	X			
9	¿Todos los empleados se encuentran capacitados para desempeñar cada uno de sus puestos?	X			
10	¿El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la empresa así como naturaleza y complejidad de sus actividades?		X		

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Cuestionario de Control Interno COSO  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

CC-CCI 1 2/6

**Persona Entrevistada:** Dra. Paulina Mogro

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
11	¿El gerente se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento?		X		
12	¿La administración cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formulación y evaluación?		X		
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>					
13	¿Existe formas o medios para dar a conocer los objetivos de la empresa?	X			
14	¿La empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?		X		
15	¿El presupuesto es evaluado al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?	X			
16	¿Existe una relación directa entre los socios y los procesos de la empresa?	X			

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Cuestionario de Control Interno COSO  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

CC-CCI 1 3/6

**Persona Entrevistada:** Dra. Paulina Mogro

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>					
17	¿Están identificados y evaluados los eventos tanto internos como externos que influyen en el éxito o fracaso del logro de objetivos?		X		
18	¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?		X		
19	¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos como: análisis FODA, análisis del flujo de procesos que pueden afectar el logro de los objetivos?	X			
<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>					
20	¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la empresa y los objetivos de cada uno de los procesos de la misma?		X		
21	¿La empresa ha realizado estudios de probabilidad e impacto de los posibles eventos?		X		
22	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?		X		
23	¿Se comunica al personal sobre los posibles riesgos de la empresa?	X			
<b>RESPUESTAS AL RIESGO</b>					
24	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?	X			
25	¿Existe apoyo a los directivos en acciones orientadas al estudio de alternativas?	X			

**LLANTAFÁCIL S.A.**

Cuestionario de Control Interno COSO  
Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

CC-CCI 1 4/6

**Persona Entrevistada:** Dra. Paulina Mogro

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
26	¿Se cumple estrictamente con la normativa vigente los requisitos para ser socios, la concesión de ventas a crédito y recuperación de cartera?	X			
27	¿Existe un control sobre los ingresos, actualización de datos y salida de los socios de la empresa?	X			
28	¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de controles en función de los riesgos?	X			
29	¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, defectivos, manuales e informáticos?	X			
30	¿La empresa maneja indicadores de gestión para supervisar y evaluar la gestión administrativa?		X		
31	¿Se obtiene respaldos de la información diariamente en discos magnéticos y escritos?	X			
32	¿El sistema de información cuenta con medidas de seguridad para las entradas, salida y almacenamiento de información?	X			
<b>INFORMACIÓN Y CONTROL</b>					
33	¿Se entrega información como reglamentos, manuales, etc. a los empleados?		X		
34	¿Los informes de solicitud de crédito son entregados oportunamente para otorgación de los mismos?		X		
35	¿Los socios son informados acerca de la normativa para la solicitud de un crédito?	X			

**LLANTAFÁCIL S.A.**

Cuestionario de Control Interno COSO  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

CC-CCI 1 5/6

**Persona Entrevistada:** Dra. Paulina Mogro

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>INFORMACIÓN Y CONTROL</b>					
36	¿En la empresa existen políticas relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?		X		
37	¿Se ha establecido una comunicación interna en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal?	X			
38	¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?	X			
39	¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?		X		
40	¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, los directivos y los empleados accedan a la información financiera y operativa para controlar sus actividades?		X		
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>					
41	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del Sistema de Control Interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?		X		
42	¿La Junta de Accionistas revisa y analiza los informes del Gerente?	X			Semestralmente
43	¿Los directivos se reúnen periódicamente y analizan los informes de cartera vencida?		X		

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Cuestionario de Control Interno COSO  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

**CC-CCI 1 6/6**

**Persona Entrevistada:** Dra. Paulina Mogro

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>					
44	¿El Gerente revisa los Estados Financieros presentados por Contabilidad antes de presentarlo al ente regulador?	X			
45	¿Existe una evaluación operativa por parte de Auditoria?		X		
46	¿Se ha implantado herramientas de evaluación a los procesos?		X		

<b>PREPARADO POR:</b> J.D.	<b>FECHA:</b> 10/08/2014
<b>REVISADO POR:</b> U.J.	<b>FECHA:</b> 10/08/2014

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
Carta de Compromiso  
Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

CC 1/2

Ambato, 30 de Agosto de 2014

Ing.

José Usiña

**Gerente General**

**LLANTAFÁCIL S.A.**

Presente.

Estimado:

Usted nos ha solicitado que auditemos a la Gestión del Talento Humano en el periodo comprendido del 01 de Julio al 31 de Diciembre del presente.

Por medio de la presente, tenemos el gusto de confirmar nuestra aceptación a la propuesta planteada, las mismas que se efectuara bajo las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas.

Para la opinión sobre el talento humano, se efectuara pruebas suficientes para obtener seguridad razonable en cuanto al proceso mencionado.

En virtud de la naturaleza de las pruebas y de otras limitaciones inherentes a una auditoria, junto con las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, existe un riesgo inevitable de que pueda permanecer sin ser descubierta alguna distorsión importante.

Nos permitimos recordarles que la responsabilidad para la preparación de los controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas al personal es responsabilidad



de la administración.

CC 2/2

Como parte del proceso de nuestra auditoria solicitaremos de la administración, confirmación por escrito, referente a las informaciones que se nos hubiere proporcionado respecto a la auditoria.

Se espera la cooperación total de su personal y se cuente con la colaboración del mismo para proporcionar los registros, documentación y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoria.

Nuestro honorarios, que se facturaran a medida que avance el trabajo, se basan en el tiempo que requieran las personas que realicen el trabajo, mas desembolsos directos por gastos. Las cuotas por hora individuales varían de acuerdo con el grado de responsabilidad involucrado, la experiencia y habilidad que se requieran.

Sean tan amables de firmar y devolver la copia adjunta a la presente carta como indicación de que están enterados del trabajo que se desea realizar y el alcance de nuestras pruebas.

**CPA, Daniel Jordán**

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
Contrato de Auditoria  
Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

CA 1/3

### Información General de la Empresa Auditada

**Nombre de la Empresa:** LlantaFácil S.A.

**Dirección** : Boyacá #5 y Av. El Rey

**Teléfono** : (03) 2 520 567

**Gerente** : Ing. José Usiña

**Actividad** : Venta al por mayor y menor de neumáticos

**Representante legal de Cosulexter Consultores y Auditores Independientes S.A.**

- CPA. Daniel Eduardo Jordán Tapia

### CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

En la ciudad de Ambato, a los 10 días del mes de noviembre del 2014 comparece por una parte la EMPRESA LLANTAFACIL S.A., legalmente representado por el Ing. José Usiña en calidad de Gerente General y por otra parte el Sr. Daniel Eduardo Jordán Tapia representante legal de "CONSULEXTER CONSULTORES Y AUDITORES INDEPENDIENTES S.A.", convienen en celebrar el presente contrato al tenor de las siguientes clausulas:

#### PRIMERA: ANTECEDENTES

El representante legal de LLANTAFACIL S.A., decida a mantener un adecuado control Gestión del Talento Humano, contrata los servicios profesionales de Auditoría Externa del C.P.A. Daniel Eduardo Jordán Tapia representante legal de "CONSULEXTER CONSULTORES Y AUDITORES INDEPENDIENTES S.A.", afirma que posee la suficiente experiencia en el campo de la Auditoria.

#### SEGUNDA: ANEXOS

Esta parte integrada por la propuesta por el C.P.A. Daniel Eduardo Jordán Tapia el 07 de Noviembre del 2014.

### **TERCERA: OBJETO DEL CONTRATO**

CA 2/3

El C.P.A. Daniel Eduardo Jordán Tapia como representante legal de “CONSULEXTER CONSULTORES Y AUDITORES INDEPENDIENTES S.A.”, se compromete con LLANTAFACIL S.A. a efectuar el trabajo de Auditoría de Gestión externa a la Gestión del Talento Humano, entre el periodo comprendido de julio a diciembre del 2014, según los alcances, modalidades y más especificaciones que constan en la propuesta presentada por la firma auditora.

### **CUARTA: OBLIGACIONES DE LA EMPRESA**

LLANTAFACIL S.A., para lograr los objetivos propuestos por la contratista, se compromete a presentar el apoyo necesario, el cual incluye, el tiempo de sus administradores y aprobar las recomendaciones, así como presentar las facilidades para el uso de equipos de procesamientos de datos, espacio físico para el desarrollo del trabajo de auditoría contratado.

### **QUINTA: VALOR DEL CONTRATO**

El valor del presente contrato es de \$2500.00 (dos mil quinientos con 00/100 dólares americanos), los mismos que serán pagados así:

El 30% a la suscripción del contrato:	\$750.00
El 30% a la presentación de la carta a Gerencia:	\$750.00
La diferencia 40% a la presentación del informe de auditoría:	\$1000.00
<b>TOTAL CONTRATO:</b>	<b><u>\$2500.00</u></b>

### **SEXTA: INDEPENDENCIA LABORAL**

Las partes convienen expresamente que el presente contrato es de carácter civil, sin que por lo tanto exista relación de dependencia entre el contratista y la empresa, y, de existir, esta será responsabilidad del contratista.

### **SEPTIMA: PLAZO DE ENTREGA**

El contratista se compromete a entregar el informe final materia de este contrato, hasta el 20 de enero del 2015, para lo cual la empresa deberá entregar el contratista los manuales, y procesos de evaluación de cada empleado así como también se compromete a dar su aprobación del informe final máximo hasta el 15 de enero del 2015, fecha en la que concluye el trabajo de auditoría.

### **OCTAVA: MULTAS**

En caso de cumplimiento por parte de la firma contratista, la Empresa cobrara por concepto de mora, el equivalente al uno por mil diarios con base el monto del contrato. La Empresa se reserva el derecho de dar por terminado el contrato en forma unilateral y de efectivizar las garantías presentadas, cuando las multas

superen el 5% del monto del contrato.

CA 3/3

**NOVENO: DOMICILIO**

Para el caso, de existir desacuerdos o desavenencias en la aplicación del presente contrato, las partes renuncian domicilio y se sujetan a los jueces competentes de la ciudad de Ambato. Para constancia y fiel cumplimiento de las partes, firman en tres ejemplares de igual tenor en el lugar y fecha indicados el comienzo de este instrumento. *Según formato: Dr. Jorge Torres (2015)*

Ing. José Usiña  
**LLANTAFACIL S.A.**

CPA. Daniel Jordán  
**Auditor**

**LlantaFácil S.A.**

Matriz FODA

Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

MF 1/2

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Servicios de primera	Expansión en infraestructura
Ubicación estratégica	Ser los únicos distribuidores de la marca en la ciudad
Buen stock de productos	Aumento de clientes potenciales fuera de la ciudad
Productos garantizados	Crecimiento empresarial
Asesoría adecuada para la satisfacción del cliente	Incrementar promociones
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No existe maquinaria para brindar el servicio complementario	Incumplimiento de metas
Desactualización del equipo informático	Aumento de impuestos para las importaciones
Escasa gestión del talento humano	Pérdida de clientes
Comunicación interna	La mala competencia en el mercado
Confusión en los despachos	Inseguridad

**LlantaFácil S.A.**

Matriz FODA

Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

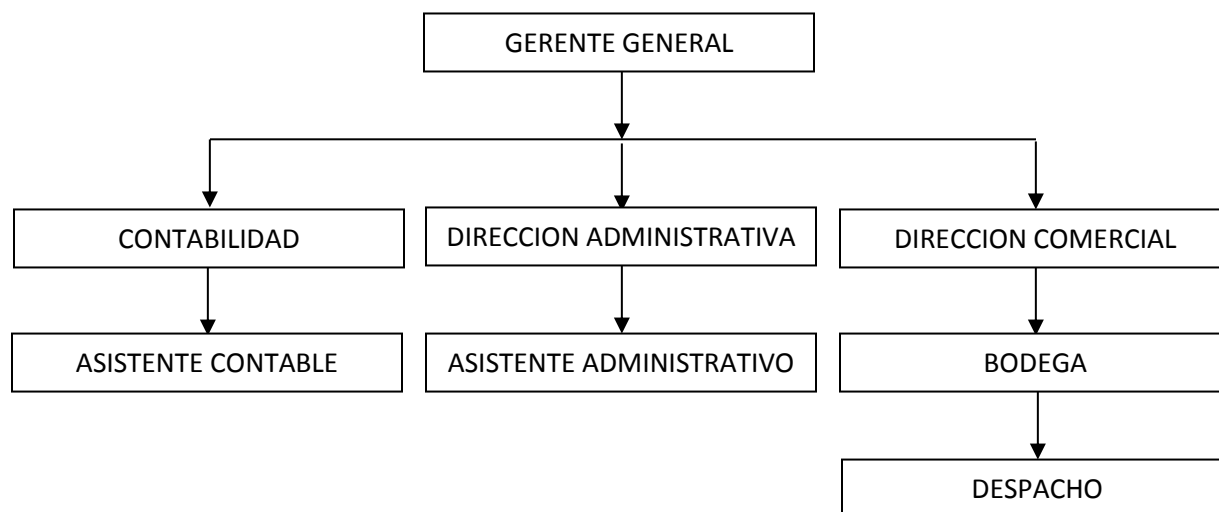
MF 2/2

- La mayor fortaleza que tiene la empresa LlantaFácil S.A. es que sus venta son de contado y las de crédito son selectivas para no correr el riesgo de morosidad y pronta recuperación de cartera, así como también los servicios de primera, buen stock de productos, variedad de medidas en los producto sobre todo son garantizados, asesoría adecuada para la satisfacción de los clientes y sobre todo la ubicación estratégica de gran ventaja a la competencia está justo ubicada en el redondel del Mercado Mayorista donde existe gran movilidad. Dando lugar a que exista un crecimiento empresarial e incremento de promociones y publicidad e incremento de sus clientes potenciales ya que en ese sector es la única empresa que distribuye la marca DoubleCoin.
- Entre las debilidades que se encontraron es que existe una débil comunicación interna por falta de una adecuada gestión al talento humano, no existe maquinaria para brindar los diferentes servicios complementarios, la comunicación que se maneja en la interna no es la correcta por momentos, así como también los equipos informáticos están desactualizados, confusión en los despachos que a la post con lleva a que no cuadren inventarios físicos contra el sistema, por otro lado se presentan las actualización de impuestos a las importaciones que hacen que las mismas no se mantengan, lo que generara la perdida de varios buenos clientes que giraran su mirada hacia otras marcas, lo que viene acompañada de la mala competencia que se dan en el mercado y la inseguridad que se vive en las carreteras al momento de hacer despachos y por ende se presente incumplimiento en las metas propuestas cada mes.

## Organigrama Estructural “LlantaFácil S.A.”

Grafico N° 17: Organigrama estructural de la empresa.

OGE 1/3



**Elaborado por** : Jordán Daniel (2015)

**Fuente** : LlantaFácil S.A.

**LlantaFácil S.A.**  
 Organigrama Estructural - Funcional  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014  
 Principales Funciones

OGE 2/3

**a) Gerente General**

Está encargado de coordinar, dirigir y controlar que los objetivos se cumplan, realiza reuniones con todos los miembros del directorio donde presentan los presupuestos anuales que tienen que cumplir los miembros de la empresa, promueve la integración y comunicación en todas las áreas.

**b) Contabilidad**

Este departamento controla a nivel general los inventarios, establece políticas contables los mismos que le ayudan para la elaboración de los Estados Financieros de forma mensual, los mismos que son presentados a la administración para la toma de decisiones.

**c) Asistente Contable**

La persona encargada para este puesto de trabajo cumple diferentes funciones siempre subordinado de la contadora; las mismas que son: ingreso de mercadería, manejo de retención, pagos proveedores, reportes de gastos mensuales e impuestos.

**d) Dirección Administrativa**

Realizan Actividades de coordinación y dirección sobre las actividades que realizan los miembros de la empresa, así como también vigilar la asistencia del personal, roles de pagos empleados, trámites y actualizaciones de las instituciones que controlan a la empresa.

**e) Asistente Administrativo**

Realiza reportes mensuales de ventas, recuperación de cartera, pago de impuestos, cancelación de servicios básicos, soporte técnico para los equipos de computación y los reportes de asistencia para registro de los empleados.

**f) Dirección Comercial**

Es el encargado de gestionar las ventas, dando seguimiento al cumplimiento de metas, capacitación e inducción sobre atención al cliente, buscar nuevos mercados, estrategias de ventas, publicidad y promociones.



**LLANTAFÁCIL S.A.**  
Organigrama Estructural - Funcional  
Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014  
Principales Funciones

OGE 3/3

**g) Bodega**

Se encarga de realizar notas de pedido para suministrar de mercadería a la agencia, el mismo que mantiene contacto directo con las existencias.

**h) Despachos**

Se encarga del manejo de los vehículos de la empresa para entregar la mercadería a los clientes en el lugar que los mismos lo requieran.

**FASE II**  
**PLANEACIÓN**

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Programa de Planificación Especifica  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

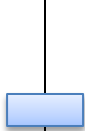

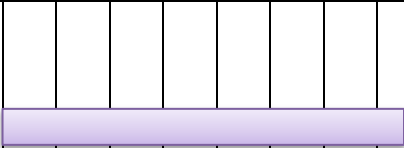

**Objetivos:**

- Evaluar el sistema de control interno, del talento humano de los departamentos.
- Determinar el grado de cumplimiento de metas y objetivos en los departamentos.
- Evaluar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa.

N°	Procedimientos	Fecha de elaboración	Ref. P/T	Responsable
<b>1</b>	Aplique el cuestionario de control interno, a los involucrados en el proceso de ventas.	20/09/2014	CC 1/1	J.D
<b>2</b>	Elaborar la Matriz de Calificación del nivel de confianza y riesgo.	25/09/2014	MCNC 1-3	J.D
<b>3</b>	Verifique la eficiencia y eficacia del cumplimiento de los objetivos operacionales de la empresa.	05/10/2014	MO 1-3	J.D
<b>4</b>	Verifique el tiempo de cumplimiento de los procesos de ventas.	07/10/2014	CC 1/1	J.D
<b>5</b>	Elabore una Hoja de Hallazgos.	16/10/2014	HH 1-2	J.D

**Tabla N° 18: Cronograma de actividades de la auditoria**

A continuación se establece el formato de actividades que se llevaran a cabo en la ejecución de la auditoria:

Fases	Actividades	Tiempo	Primera semana	Segunda semana	Tercera semana	Cuarta semana
<b>Fase I</b>	Visita preliminar, donde se avaluara la infraestructura del control interno, en base al análisis FODA.	<b>2 días</b>				
<b>Fase II</b>	Elaboración de plan y programas de auditoría, mediante la evaluación del control interno.	<b>4 días</b>				
<b>Fase III</b>	Aplicación de los planes y programas de auditoría, elaboración de los papeles de trabajo	<b>12 días</b>				
<b>Fase IV y Fase V</b>	Análisis y evaluación de los resultados, presentación del informe, el mismo que contendrá, conclusiones, recomendaciones, y seguimiento	<b>2 días</b>				

**FASE III**  
**EJECUCIÓN**

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Cuestionario de Control Interno  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

CCI 1/1

N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Se realiza capacitación a los empleados?		X		
2	¿Existen políticas específicas para llevar a cabo diferentes actividades?	X			
3	¿Tiene conocimiento sobre las ventajas del producto?		X		
4	¿Existen políticas y procedimientos internos escritos para las ventas?		X		
5	¿Existen parámetros para medir el cumplimiento de metas?		X		
6	¿Los objetivos presupuestados de ventas son comunicados oportunamente?	X			
7	¿Se cumple mensualmente con las metas propuestas de ventas?		X		
8	¿Están de acuerdo con los sueldos que perciben?	X			
9	¿Existen reuniones de trabajo con todo el personal para comunicar las metas a cumplir?	X			
10	¿Se realiza motivación de forma verbal?		X		
11	¿Al final del mes se elige al mejor empleado del mes?		X		

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Matriz de Calificación del Nivel de Confianza y Riesgo  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

MCNC 1/1

N°	Componente: Talento Humano	PT	SI	NO	CT
	<b>SUMAN</b>	<b>11</b>			
1	¿Se realiza capacitación a los empleados?	1		X	0
2	¿Existen políticas específicas para llevar a cabo diferentes actividades?	1	X		1
3	¿Tiene conocimiento sobre las ventajas del producto?	1		X	0
4	¿Existen políticas y procedimientos internos escritos para las ventas?	1		X	0
5	Existen parámetros para medir el cumplimiento de metas?	1		X	0
6	¿Los objetivos presupuestados de ventas son comunicados oportunamente?	1	X		1
7	¿Se cumple mensualmente con las metas propuestas de ventas?	1		X	0
8	¿Están de acuerdo con los sueldos que perciben?	1	X		1
9	¿Existen reuniones de trabajo con todo el personal para comunicar las metas a cumplir?	1	X		1
10	¿Se realiza motivación de forma verbal?	1		X	0
11	¿Al final del mes se elige al mejor empleado del mes?	1		X	0
<b>CALIFICACION TOTAL:</b>		<b>CT=</b>			5
<b>PONDERACION TOTAL:</b>				<b>PT=</b>	11
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>NC=</b>	45%
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>				<b>RI=</b>	55%

**Comentario de Auditoria:** La empresa LlantaFácil S.A. tiene un nivel de confianza bajo debido a que su porcentaje se mantiene en 45%, mientras que el riesgo es Alto dando un porcentaje del 55%, para la cual se aplicara pruebas sustantivas.

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Matriz de Objetivo Operacional  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

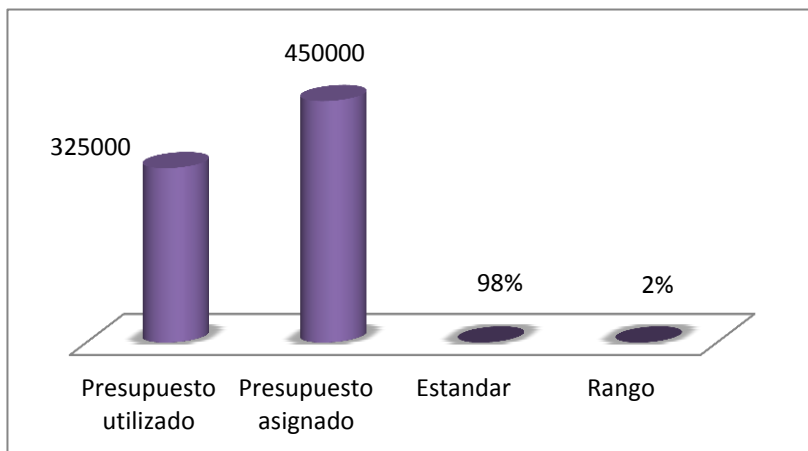
MOP 1/3

**Objetivo Operacional:** Cumplir con el presupuesto de ventas de \$450.000.00 para el segundo semestre del 2014 con un presupuesto de \$85.000.00 dólares.

**Indicador de Eficiencia:** Porcentajes de ingresos de ventas en el semestre del año 2014 en la empresa LlantaFácil S.A.

**Estándar o Rango:** 98%(+2%)

Nombre del indicador	Estándar o Rango	Periodicidad	Calculo del Indicador	Unidad de Medida	Interpretación
Porcentajes de ingresos de ventas en el semestre del año 2014 en la empresa LlantaFácil S.A.	98% +2%	Semestral	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{ventas presupuestadas}} * 100$ $\frac{325.000.00}{450.000.00} * 100$ <p style="text-align: center;">72%</p>	Dólares	<b>INDICE:</b> indicador/estándar*10 0 72/100*100 =28% <b>brecha desfavorable</b>



**Conclusión:** En la empresa no cumplen con lo planificado dando una brecha desfavorable del 28%



**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Matriz de Objetivo Operacional  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

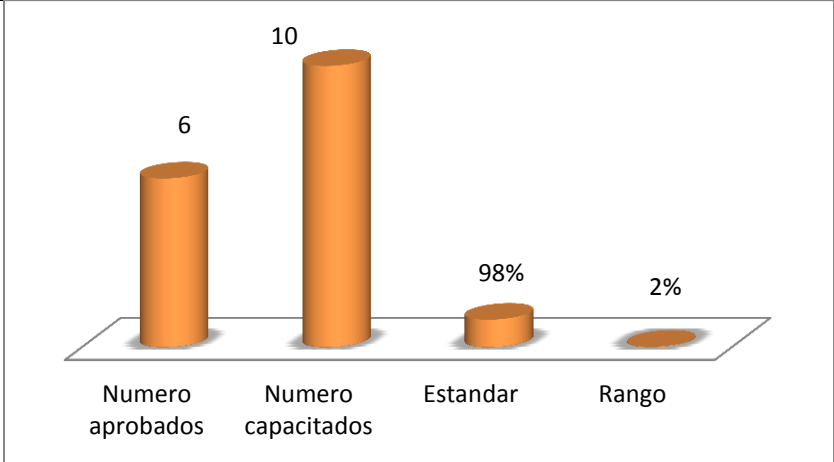
MOP 2/3

**Objetivo Operacional:** Capacitar a 10 empleados en el segundo semestre del año 2014 con un presupuesto de \$2.300.00 y dar un excelente servicio al cliente.

**Indicador de Eficiencia:** Porcentajes de empleados aprobados en el segundo semestre del año 2014.

**Estándar o Rango:** 98%(+-2%)

Nombre del indicador	Estándar o Rango	Periodicidad	Calculo del Indicador	Unidad de Medida	Interpretación
Porcentajes de empleados aprobados en el segundo semestre del 2014	98% +-2%	Semestral	$\frac{\text{Numero aprobados}}{\text{numero capacitados}} * 100$ $\frac{6}{10} * 100$ 60%	Dólares	<b>INDICE:</b> indicador/estándar*100 60/100*100 =40% <b>brecha desfavorable</b>



**Conclusión:** No existe un compromiso con la empresa, debido a la desmotivación personal que en ella existe y los temas que son dictados no son de ayuda para el incremento de ventas y desarrollo personal.

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Matriz de Objetivo Operacional  
 Del 1 de Julio al 31 de Diciembre del 2014

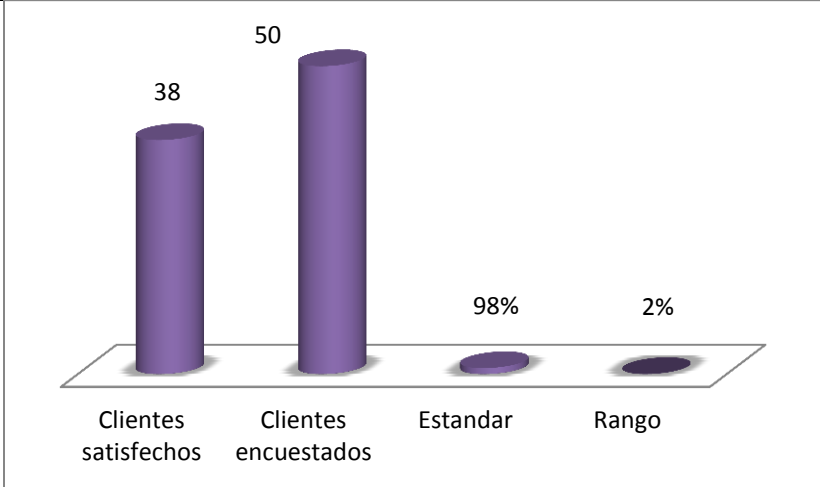
MOP 3/3

**Objetivo Operacional:** Realizar una encuesta a 50 clientes en el segundo semestre del año 2014, con un presupuesto de \$1.000.00 dólares en la empresa LlantaFácil S.A.

**Indicador de Eficiencia:** Porcentajes de clientes satisfechos en el segundo semestre del año 2014 en la empresa LlantaFácil S.A.

**Estándar o Rango:** 98%(+2%)

Nombre del indicador	Estándar o Rango	Periodicidad	Calculo del Indicador	Unidad de Medida	Interpretación
Porcentajes de clientes satisfecho en el segundo semestre del año 2014 en la empresa LlantaFácil S.A.	98% +2%	Semestral	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}} * 100$ $\frac{38}{50} * 100$ 76%	Dólares	<b>INDICE:</b> indicador/estándar*100 76/100*100 =24% <b>brecha desfavorable</b>



**Conclusión:** De los 50 clientes encuestados solo el 76% se encuentran satisfechos, la agencia debe realizar un seguimiento exhaustivo para incrementar los clientes fijos.

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
 Hoja de Hallazgos

HH 1/2

Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación
Los miembros de la empresa no están cumpliendo su meta en un 28%	El objetivo es cumplir con el presupuesto de ventas de \$450.000.00 en el segundo semestre del año 2014, parámetros que son aprobados por la gerencia.	No se incrementó el número de empleados para cobertura de ventas.	Los clientes se ven en la necesidad de buscar alternativas de compras en la competencia, por lo tanto disminuyen los ingresos por ventas de la empresa.	Por falta de provisión en la contratación de personal no se pudo cumplir con el objetivo operativo del segundo semestre del año 2014	Realice reclutamiento del personal, necesarios para dotar del recurso humano para los diferentes departamentos.
Las capacitaciones recibidas de un total de 10 asistentes solo 6 aprobaron dando una brecha desfavorable de 40%	El objetivo en la planificación estratégica es capacitar a 10 empleados con presupuesto de \$2.300.00 dólares, aprobado por la gerencia.	El tema dictado no fue el adecuado y la falta de compromiso por parte del personal.	Es un gasto adicional, en vista de que los empleados aún tiene las falencias en la atención al cliente.	el desconocimiento de las tecinas de atención al cliente y la falta de compromiso por el personal, genera gastos adicionales para el segundo semestre del año 2014.	Para realizar una capacitación se debe analizar el costo-beneficio y el tema debe ser los más óptimos que sean dictados por expertos.

En el segundo semestre del año 2014 de los 50 clientes que realizaron las compras de neumáticos en la empresa, apenas el 76% se halla satisfecho con el proceso con el servicio brindado.	Para el segundo semestre del año 2014, se planifico realizar una encuesta a 50 clientes, con un presupuesto de \$1.000.00, esto fue aprobado por la gerencia.	La atención y la entrega de la mercadería no son los adecuados	Los clientes se ven en la necesidad de buscar alternativas de compras en la competencia, por lo tanto disminuyen los ingresos por ventas de la empresa.	Del total de los 50 clientes encuestados solo 38 están satisfechos con los servicios brindados por la empresa.	Capacitar al personal y la entrega de la mercadería debe ser en el instante de la compra y facturación.
---	---	--	---	--	---

**FASE IV**

**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

## TIPO DE EXAMEN DE AUDITORIA DE GESTIÓN

### **Objetivo:**

Emitir un informe de auditoría en base a conclusiones y recomendaciones, obtenidas mediante la ejecución de la auditoría.

### **Enfoque de la Auditoria**

**Motivo de la Auditoria.-** La auditoría de gestión es parte fundamental dentro de una organización ya que se usa como herramienta para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa LlantaFácil S.A. su actividad económica es la compra y venta de neumáticos, es decir que las actividades que se realizan los empleados son importantes porque en si son la parte generadora de ingresos, de esta forma se considera que una auditoría de gestión a los procesos de los diferentes departamentos suelen ser de vital importancia ya que en base a esta auditoría se podrá obtener Talento Humano calificado, comprometido y esto se relaciona con la rentabilidad de la empresa.

**Objetivo.-** Realizar una auditoría de gestión al talento humano de todos los departamentos de la empresa LlantaFácil S.A., para mejorar la gestión de las actividades de los mismos, la finalidad es identificar las falencias que actualmente atraviesa y emitir recomendaciones que sean de utilidad para mejorar su rendimiento laboral.

**Alcance.-** La auditoría de gestión tiene como finalidad examinar al talento humano de todos los departamentos por el periodo comprendido de 1 de julio al 31 de diciembre del 2014.

**Enfoque.-** Esta auditoría tiene como finalidad determinar el grado de cumplimiento de metas de los miembros de la empresa.

**Componente.-** Gestión de talento de todos los departamentos de la empresa.

## INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

### **A la Administración de LlantaFácil S.A.**

Hemos practicado una auditoría de gestión a la gestión de los diferentes departamentos de la empresa LlantaFácil S.A. en el periodo comprendido de julio a diciembre del 2014. La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados; mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la empresa relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan y las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio. Nuestra obligación es la de expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión y resultado de la organización, así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

Realizamos el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría por lo que estas normas de auditoría exige que se planifique que se lleve a cabo de tal manera que se obtenga una seguridad razonable si la organización se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuesto; el grado en que la gestión del talento humano de los departamentos ha cumplido los objetivos, metas y programas de manera eficiente, efectiva y económica; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación del plan de gestión y resultados.

En nuestra opinión y en base a las técnicas de auditoría aplicadas en nuestro trabajo se pudo obtener las siguientes evidencias que sustentan nuestro trabajo.

### **Conclusión**

Por la falta de previsión en la contratación de personal no se pudo cumplir con el objetivo en un 28% de lo planteado en su plan estratégico del segundo semestre del año 2014, llegando a cumplir tan solo el 72%.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General**

Dispondrá a la Directora Administrativa que se realice el reclutamiento del personal, necesario para dotar de las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de incrementar sus ingresos de ventas y cumplir con los objetivos planteados por la gerencia.

## **Conclusión**

El desconocimiento de las técnicas de atención al cliente y la falta de compromiso por el personal en un 40%, genera gastos adicionales en la empresa en el segundo semestre del año 2014 en vista de que el 60% del personal aprobaron capacitación propuesta por la Administración.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General**

Dispondrá el Director Comercial que, para realizar una capacitación se debe analizar el costo-beneficio y el tema a tratar debe ser el más óptimo y se debe realizar en horarios flexibles de manera que todo el personal asista y apruebe, además este tipo de capacitación deben ser dictados por expertos.

## **Conclusión**

Del 100% de los clientes encuestados solo el 76% están satisfechos con los servicios brindados por la empresa esto hace que la empresa pierda credibilidad en los servicios brindados.

## **Recomendación**

### **Al Gerente General**



Dispondrá a la directora Administrativa, capacitar a todo el personal en atención, servicio al cliente, así como también en técnicas de cierre de ventas, creando un flujo de comunicación interna y un servicio personalizado con el cliente y entregas de la mercadería inmediata con servicio a domicilio.

---

Auditor C.P.A. Daniel Jordán

**FASE V**

**SEGUIMIENTO**

**LLANTAFÁCIL S.A.**  
**Importancia de Recomendaciones**

SG 1/1

Para obtener resultados en mejor realizar una comparación entre periodos para medir el grado de efectividad al aplicar las recomendaciones dadas a criterio del auditor, los mismos que debe ser aplicados en máximo de tres meses para la gerencia pueda tomar decisiones acertadas en bien del funcionamiento empresarial, y realizar si se mantiene el mismo personal de trabajo.

Recomendación	Tiempo	Responsable
Dispondrá a la Directora Administrativa que se realice el reclutamiento del personal, necesario para dotar de las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de incrementar sus ingresos de ventas y cumplir con los objetivos planteados por la gerencia.	1 semana	Gerente
Dispondrá el Director Comercial que, para realizar una capacitación se debe analizar el costo-beneficio y el tema a tratar debe ser el más óptimo y se debe realizar en horarios flexibles de manera que todo el personal asista y apruebe, además este tipo de capacitación deben ser distados por expertos.	Durante 3 meses	Gerente
Dispondrá a la directora Administrativa, capacitar a todo el personal en atención, servicio al cliente, así como también en técnicas de cierre de ventas, creando un flujo de comunicación interna y un servicio personalizado con el cliente y entregas de la mercadería inmediata con servicio a domicilio.	Durante 3 meses	Gerente

## **Principales actividades para incrementar las ventas de la empresa LlantaFácil S.A.**

Para corregir las falencias que se atraviesa actualmente la empresa, después de la evaluación de la auditoría de gestión se procede a determinar las siguientes actividades y funciones con el objetivo de incrementar su ingreso.

### **ACTIVIDADES**

#### **Actividades para la contratación de un nuevo personal.**

- ✓ El departamento comercial solicita se cubra una vacante.
- ✓ La Directora Administrativa recepta la solicitud de un nuevo personal.
- ✓ Administración analiza si existe un presupuesto.
- ✓ Si no existe un presupuesto no contrata.
- ✓ Existe un presupuesto realiza la contratación y selección.
- ✓ Realiza anuncios en la puerta de la empresa.
- ✓ Recibe la carpeta de los postulantes.
- ✓ Revisa y analiza la información.
- ✓ Realiza entrevistas.
- ✓ Selección del personal más adecuado.
- ✓ Informa al departamento de ventas del nuevo empleado.
- ✓ Analiza si es por primera vez que se postula a la vacante.
- ✓ Verifica el motivo de su salida.
- ✓ Si fue por voluntad propia y salió sin problemas se realiza la contratación.
- ✓ Administración recibe el informe favorable.
- ✓ Realiza el contrato de trabajo y el aviso de entrada al IESS y hace firmar a la Gerencia.
- ✓ La informa al nuevo empleado de la favorable y le asignan sus funciones.
- ✓ Inducción el nuevo personal.

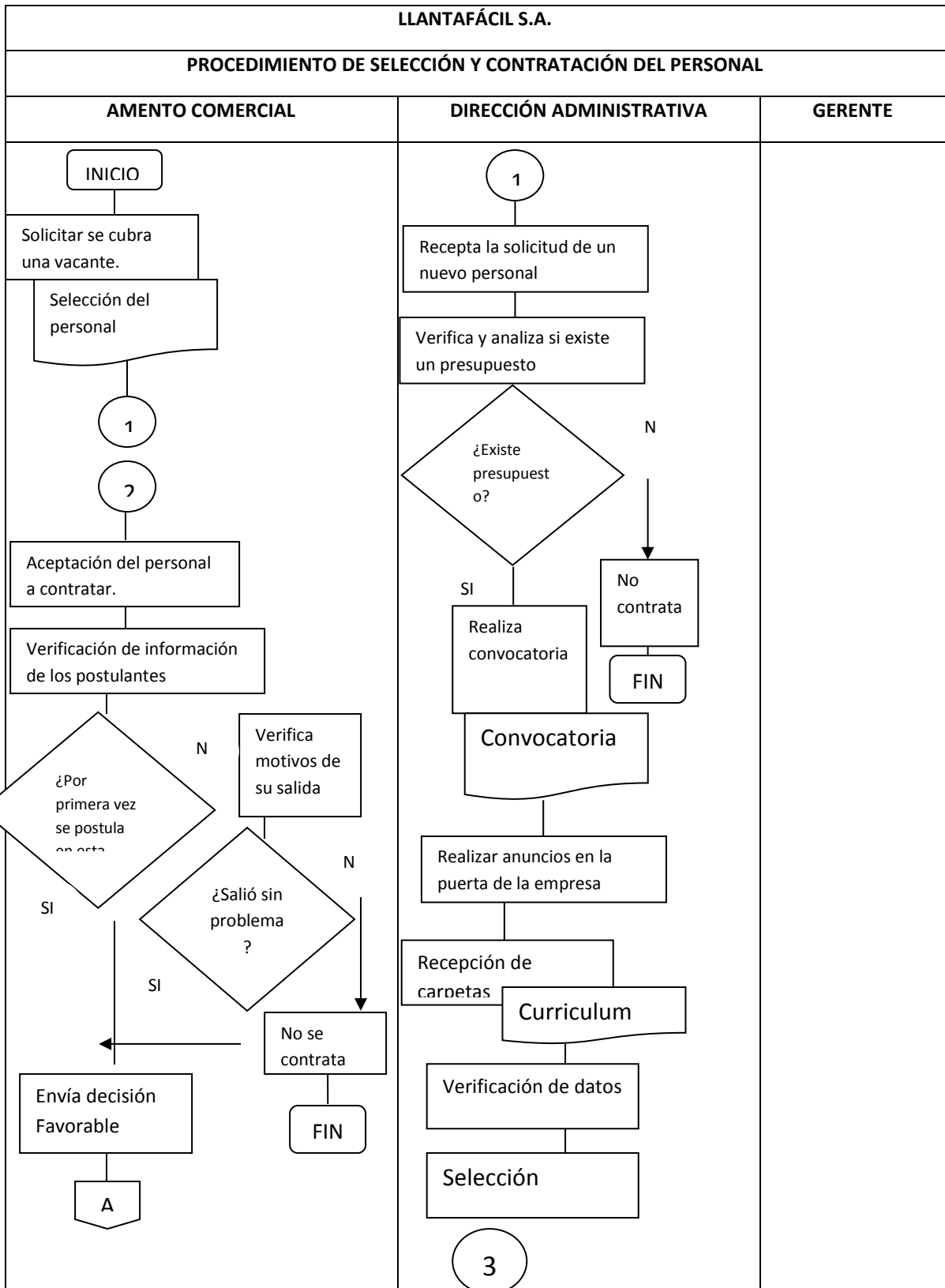
#### **Actividades para el proceso de capacitación.**

- ✓ El departamento comercial informa la necesidad de una capacitación.

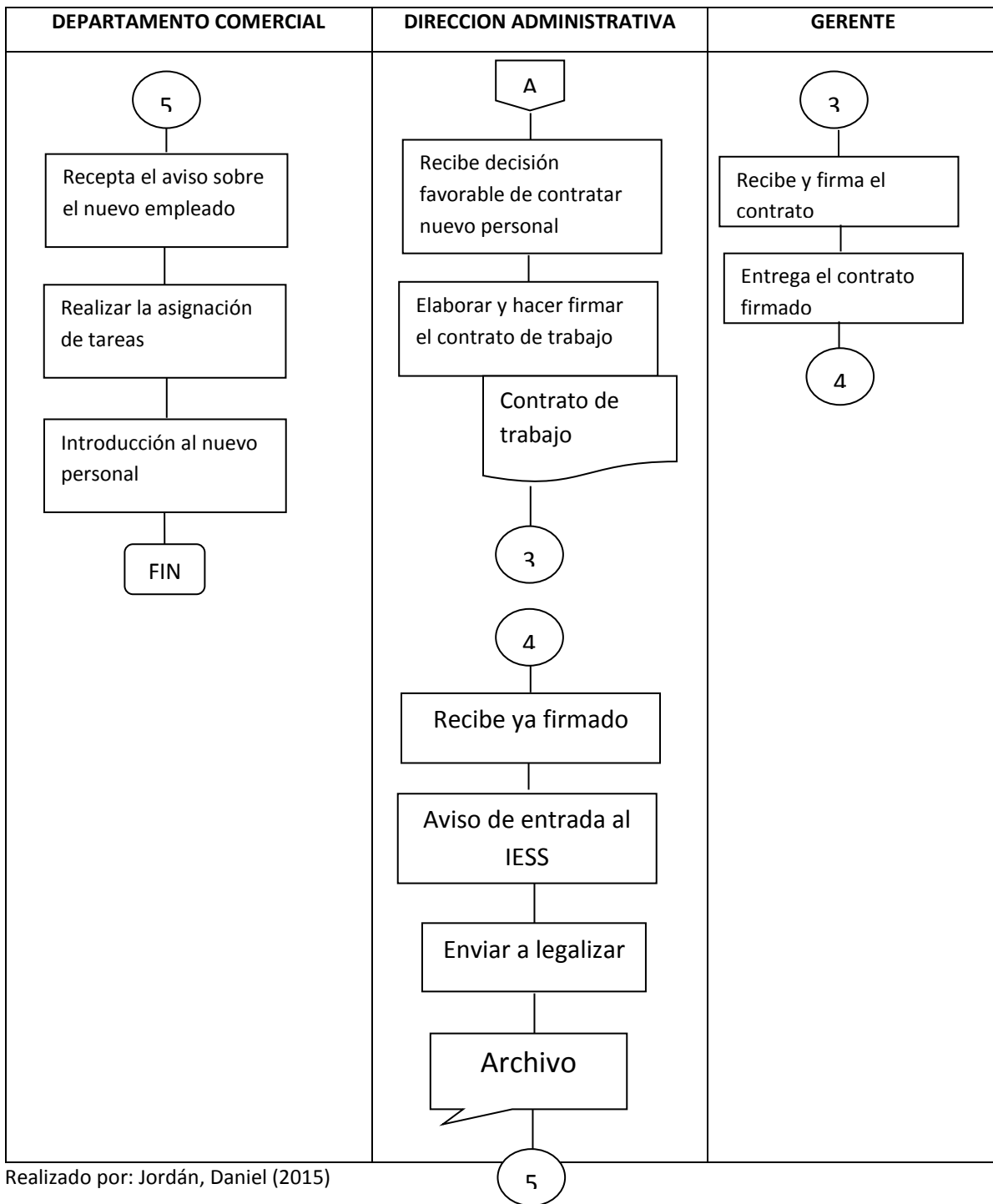
- ✓ Dirección Administrativa analiza si existe un presupuesto.
- ✓ Si existe un presupuesto acepta caso contrario no.
- ✓ La Dirección Administrativa informa sobre la capacitación que se va a dar a Gerencia.
- ✓ Gerencia firma y aprueba la capacitación.
- ✓ El departamento comercial recibe el informe favorable.
- ✓ Coordina la contratación del instructor y lugar, fecha, hora.
- ✓ Informa a los miembros del departamento.

**Actividades para el proceso de facturación.**

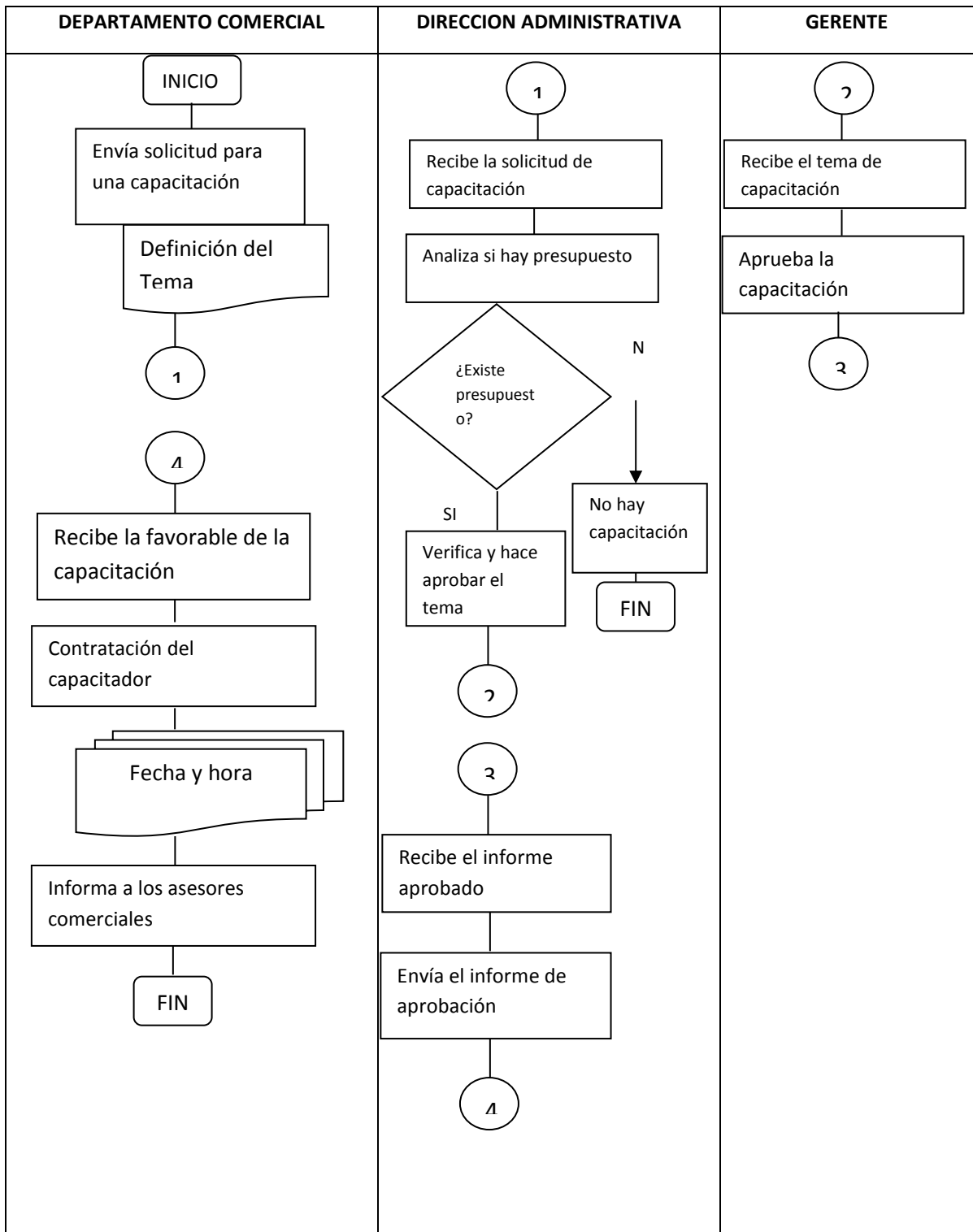
- ✓ El asesor comercial emite una nota de pedido.
- ✓ Facturación recibe la nota de pedido.
- ✓ Verifica en el sistema si hay en existencias.
- ✓ Coordina con bodega la orden de pedido y despacho.
- ✓ Realiza la factura y entrega al asesor comercial.
- ✓ El asesor comercial entrega la factura al cliente y la mercadería.



Realizado por: Jordán, Daniel (2015)

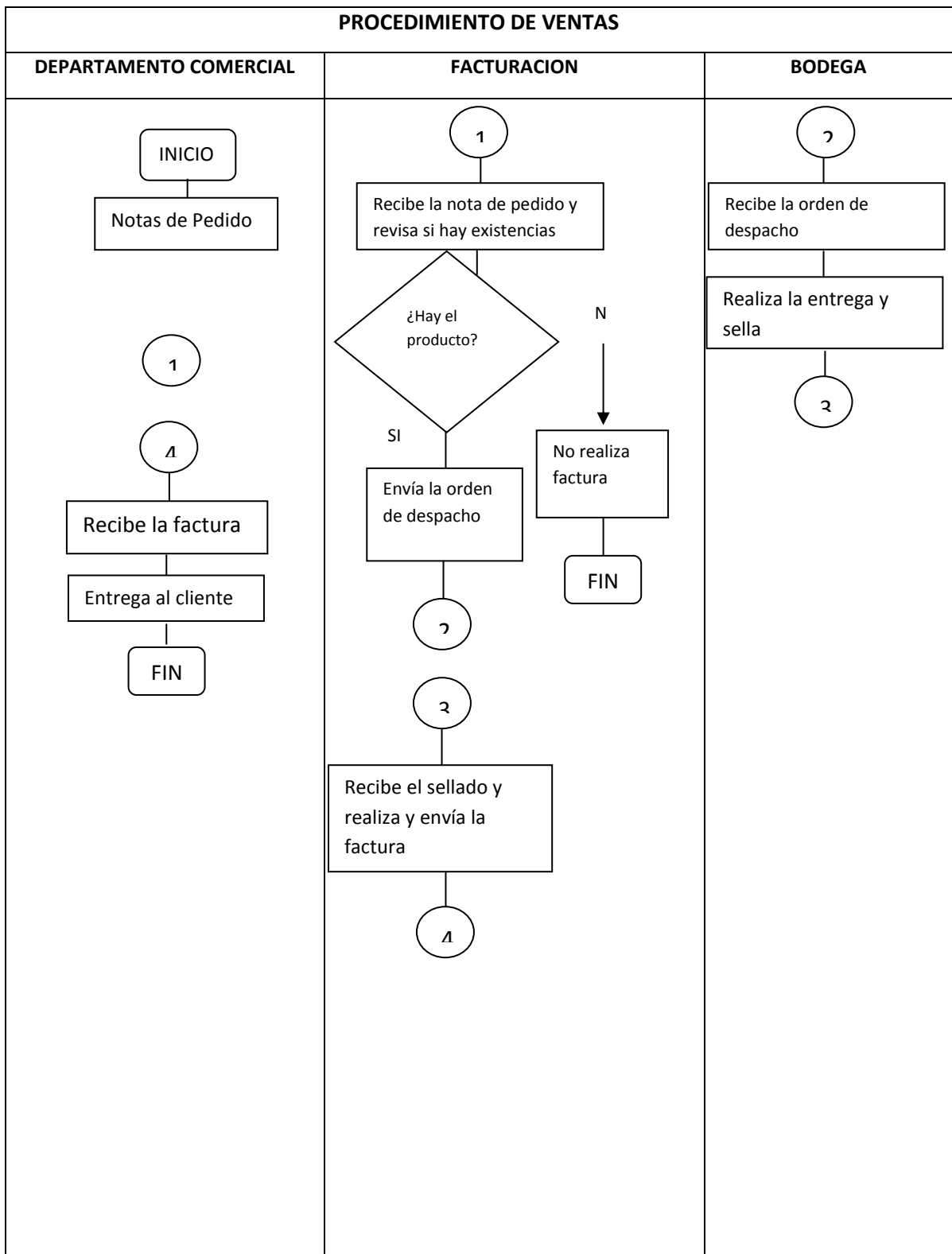


Realizado por: Jordán, Daniel (2015)



Realizado por: Jordán, Daniel (2015)





Realizado por: Jordán, Daniel (2015)

**Tabla N°19:** Cronograma de Capacitación Propuesta

Objetivo	Temas	Participaciones	Horas	Fecha	Responsable
Capacitar al talento humano con la finalidad de incrementar las ventas	Servicio al cliente	Todo el personal	20 horas	20 de mayo del año 2015	Dirección Comercial
	Técnicas de ventas	Agentes de Ventas	20 horas	01 de junio del año 2015	Dirección Comercial
	Relaciones Humanas	Agentes de Ventas	15 horas	20 de mayo del año 2015	Dirección Comercial
	Manejo de Tecnologías	Todo el personal	20 horas	01 de junio del año 2015	Dirección Administrativa
	Estrategias de ventas	Agentes de Ventas	20 horas	20 de mayo del año 2015	Dirección Comercial

Realizado por: Jordán, Daniel (2015)

LLANTAFACIL SA							ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS VERTICAL
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO								
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	2013			2014			VALOR RELATIVO
1.	ACTIVO							
1.1.	ACTIVO CORRIENTE							
1.1.1.	DISPONIBLE							
1.1.1.1.	CAJA							
1.1.1.1.01	Caja General	878,11			6677,34			0,95%
1.1.1.1.01	Caja General	6881,45			538,86			0,08%
1.1.1.1.02	Caja Chica	100			100			0,01%
	CAJA		7859,56			7316,2	-543,36	
1.1.1.2.	BANCOS							
1.1.1.2.01	Banco de Guayaquil	-605431,91			-605431,91			-86,07%
1.1.1.2.01	Banco de Guayaquil	605431,91			605431,91			86,07%
1.1.1.2.02	Banco de Pichincha	-6802282,5			8110618,58			1153,08%
1.1.1.2.02	Banco de Pichincha	6859976,68			-8092138,98			-1150,45%
	BANCOS		57694,2			18479,6	-39214,61	
1.1.2.	EXIGIBLE							
1.1.2.1.	CLIENTES							
1.1.2.1.02	Clientes Crédito	94385,12			44346,69			6,30%
1.1.2.1.02	Clientes Crédito	35024,15			112953,92			16,06%
1.1.2.1.03	Clientes tarjeta de credito	199,18						
1.1.2.1.30	(-) Provision Ctas Incobrables	3449			3449			0,49%
1.1.2.1.30	(-) Provision Ctas Incobrables	-12090,68			-17439,43			-2,48%
	CLIENTES		120967			143310,18	22343,41	
1.1.2.2.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR							
1.1.2.2.01	Préstamos y Anticipos emplead	21019			16820,25			2,39%
1.1.2.2.02	Préstamos y Anticipos Proveed	-188			-188			-0,03%
1.1.2.2.02	Préstamos y Anticipos Proveed	188			188			0,03%
1.1.2.2.03	Cuentas por cobrar clientes	-30059,91			-30059,91			-4,27%
1.1.2.2.03	Cuentas por cobrar clientes	30059,91			30059,91			4,27%
1.1.2.2.05	Ctas por Cobrar varios	7892,61			7892,61			1,12%
1.1.2.2.05	Ctas por Cobrar varios	-7071,14			-7882,62			-1,12%
					33,4			0,00%

1.1.2.2.07	Cheques devueltos clientes	3215		5011			0,71%
1.1.2.2.09	Ctas por cobrar Matriz	979,82		-979,82			-0,14%
1.1.2.2.09	Ctas por cobrar Matriz	-979,82		979,82			0,14%
1.1.2.2.10	Otras ctas por cobrar clientes	77352,49		85116,27			12,10%
				1690			0,24%
1.1.2.2.12	Ctas por cobrar judiciales	8868,68		8632,24			1,23%
	<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>111277</b>		<b>117313,15</b>	<b>6036,51</b>	
1.1.3.	<b>REALIZABLE</b>						
1.1.3.1.	<b>INVENTARIOS</b>						
1.1.3.1.01	Inventario Llantas Nuevas	-5166473,2		6270676,27			891,50%
1.1.3.1.01	Inventario Llantas Nuevas	5359495,3		-5996589,97			-852,53%
1.1.3.1.02	Inventario Tubos y defensas	-24891,23		-25960,03			-3,69%
1.1.3.1.02	Inventario Tubos y defensas	27097,04		28096,21			3,99%
1.1.3.1.03	Inventario Servicio	-693102,68		-831921,12			-118,27%
1.1.3.1.03	Inventario Servicio	702791,07		844845,3			120,11%
1.1.3.1.04	Inventario Llanta reencauchada	-36642,23		-40365,41			-5,74%
1.1.3.1.04	Inventario Llanta reencauchada	36810,68		45525,2			6,47%
	<b>INVENTARIOS</b>		<b>205085</b>		<b>294306,45</b>	<b>89221,74</b>	
1.1.4.	<b>ANTICIPADOS</b>						
1.1.4.1.	<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>						
1.1.4.1.01	2% Reten.Impuesto a la Renta	-2420,09		-2646,12			-0,38%
1.1.4.1.01	2% Reten.Impuesto a la Renta	2886,94		3030,22			0,43%
1.1.4.1.05	30% Retencion IVA	-3699,45		4736,9			0,67%
1.1.4.1.05	30% Retencion IVA	3942,18		-4720,54			-0,67%
1.1.4.1.06	70% Retencion IVA	-70,79		-70,79			-0,01%
1.1.4.1.06	70% Retencion IVA	70,79		96,29			0,01%
1.1.4.1.08	IVA Pagado	5178,77		5564,98			0,79%
1.1.4.1.10	Crédito Tributario Iva	11107,82		9190,78			1,31%
1.1.4.1.11	Crédito Tributario Imp renta	16050,89		19792,79			2,81%
1.1.4.1.12	1% Reten.Impuesto a la Renta	-4267,61		26244,93			3,73%
1.1.4.1.12	1% Reten.Impuesto a la Renta	9837,95		12421,95			1,77%
1.1.4.1.13	Anticipo Impuesto Renta	4771,26		-5120,05			-0,73%
1.1.4.1.14	Anticipo por Ret.pendientes de pago	5978,11		11723,03			1,67%
	<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>		<b>49366,8</b>		<b>80244,37</b>	<b>30877,60</b>	
1.1.4.2.	<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>						
1.1.4.2.02	Publicidad prepagada	13891,89					

1.1.4.2.05	Seguros Vehiculos prepagados	939,08		1583,18			0,23%
1.1.4.2.07	Adecuaciones prepagadas	858,42		632			0,09%
	PAGOS ANTICIPADOS		15689,4		2215,18	-13474,21	
1.2.	ACTIVOS FIJOS						
1.2.1.	NO DEPRECIABLES						
1.2.1.1.	NO DEPRECIABLES						
1.2.1.1.	NO DEPRECIABLES						
1.2.2.	DEPRECIABLES						
1.2.2.1.	MUEBLES Y ENSERES						
1.2.2.1.01	Muebles y enseres	1384,79		1384,79			0,20%
1.2.2.1.02	(-) Deprec Acum Muebles y Ense	-100,6		-113,68			-0,02%
	MUEBLES Y ENSERES		1284,19		1271,11	-13,08	
1.2.2.2.	EQUIPO DE OFICINA						
1.2.2.2.01	Equipo de Oficina	184,2		184,2			0,03%
	EQUIPO DE OFICINA		184,2		184,2	0,00	
1.2.2.3.	EQUIPO DE COMPUTO						
1.2.2.3.01	Equipo de Computo	4216,1		4216,1			0,60%
1.2.2.3.02	(-) Deprec Acum Eq de Computo	-2471,7		-2967,07			-0,42%
	EQUIPO DE COMPUTO		1744,4		1249,03	-495,37	
1.2.2.4.	VEHICULOS						
1.2.2.4.01	Vehiculo	45125,6		58100,77			8,26%
1.2.2.4.02	(-) Deprec Acum Vehiculo	-34188,13		-20888,52			-2,97%
	VEHICULOS		10937,5		37212,25	26274,78	
1.2.2.5.	ADECUACIONES						
	ADECUACIONES						
1.2.3.	AMORTIZACIONES						
1.2.3.1.	GASTOS DIFERIDOS						
1.2.3.1.01	Programa de computaci3n	499,91		285,59			0,04%
	GASTOS DIFERIDOS		499,91		285,59	-214,32	
1.3.	OTROS ACTIVOS						
1.3.1.	INVERSIONES A LARGO PLAZO						

1.3.1.1.	INVERSIONES A LARGO PLAZO							
1.3.1.1.01	Inversiones Rencauchadora en d	10566						
	INVERSIONES A LARGO PLAZO		10566				-10566,00	
				593154,2		703387,31	110233,09	100,00%
2.	PASIVO							
2.1.	PASIVO COORIENTE O A CORTO PLA							
2.1.1.	PROVEEDORES							
2.1.1.1.	PROVEEDORES							
2.1.1.1.01	Proveedores de bienes	-72905,9			-63802,24			9,32%
2.1.1.1.02	Proveedores de servicios	-61483,52			-60621,39			8,85%
	PROVEEDORES		-134389			-		
						124423,63	9965,79	
2.1.1.2.	VARIOS PROVEEDORES							
2.1.1.2.01	Proveedores Varios	-91991,09			-94861,83			13,85%
	VARIOS PROVEEDORES		-91991,1			-94861,83	-2870,74	
2.1.2.	ACREEDORES							
2.1.2.1.	ACREEDORES FISCALES							
2.1.2.1.01	2% Ret Impuesto Renta	-164,44			-285,33			0,04%
2.1.2.1.06	70% Ret Iva	-242,76			-7,24			0,00%
2.1.2.1.08	Iva Cobrado	792832,93			-261,17			0,04%
2.1.2.1.08	Iva Cobrado	-826765,36			923304,92			-134,82%
2.1.2.1.10	Impuesto a la Renta Empresa	-555,33			-961738,32			140,44%
2.1.2.1.11	1% Ret. Bienes	-349,1			-2080,65			0,30%
2.1.2.1.12	1% Ret. Transporte	-1,48			-345,4			0,05%
	ACREEDORES FISCALES		-35245,5		-1,94		35245,54	0,00%
						-41415,13	-41415,13	
2.1.2.2.	ACREEDORES IESS							
2.1.2.2.02	Aporte Individual	-251,21			-271,25			0,04%
2.1.2.2.04	Prestamos IESS	-114,16						
	ACREEDORES IESS		-365,37			-271,25	94,12	
2.1.2.3.	ACREEDORES LABORALES							
2.1.2.3.02	XIII Sueldo	-1200,48			-239,2			0,03%
2.1.2.3.03	XIV Sueldo	-672,4			-991,65			0,14%
2.1.2.3.04	Vacaciones	-714,89			-780,6			0,11%

2.1.2.3.07	Part.Utilidades Trabajadores ACREEDORES LABORALES	-262,68	-2850,45	-1096,83	-3108,28	-257,83	0,16%
2.1.2.4.	ACREEDORES PATRIMONIALES ACREEDORES PATRIMONIALES						
2.1.2.5.	ACREEDORES BANCARIOS ACREEDORES BANCARIOS						
2.1.2.9.	VARIOS ACREEDORES						
2.1.2.9.04	Obligaciones con proveedores	-110504,24		-214455,18			31,32%
2.1.2.9.06	Anticipo clientes	-902,02		1291,26			-0,19%
2.1.2.9.06	Anticipo clientes	-826,9		-1406,9			0,21%
				-500			0,07%
2.1.2.9.08	Ctas por pagar varios	-252030,92		-264859,93			38,68%
2.1.2.9.08	Ctas por pagar varios	70372,29		59954,49			-8,75%
				-764,95			0,11%
	VARIOS ACREEDORES		-293892		-	-126849,42	
					420741,21		
2.2.	PASIVO A LARGO PLAZO						
2.2.1.	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO						
2.2.1.1.	PRESTAMOS BANCARIOS						
2.2.1.1.01	Prestamos Bancarios PRESTAMOS BANCARIOS	-19989,32	-19989,3			19989,32	
2.2.1.2.	HIPOTECAS POR PAGAR HIPOTECAS POR PAGAR						
				-578723		-	
					684821,33	-106098,35	100,00%
3.	PATRIMONIO						
3.1.	CAPITAL						
3.1.1.	CAPITAL SOCIAL						
3.1.1.1.	CAPITAL SOCIAL PAGADO						
3.1.1.1.01	Aporte Jose Usiña Ayala	-5398		-5685			39,39%
3.1.1.1.02	Aporte Jose Usiña Reina	-2310		-2598			18,00%
3.1.1.1.03	Aporte Nancy Usiña Ayala	-1430		-1717			11,90%

3.1.1.1.04	Aporte Carlos Gomez Luzuriaga CAPITAL SOCIAL PAGADO	-862	-10000		-10000		
3.2.	RESERVAS						
3.2.1.	RESERVAS						
3.2.1.1.	RESERVAS						
3.2.1.1.01	Reseva Legal RESERVAS	-2541,2	-2541,2	-2727,84	-2727,84	-186,64	18,90%
3.2.1.2.	RESERVAS DE CAPITAL						
3.2.1.2.02	Reserva para futuras Capitaliz RESERVAS DE CAPITAL	-7015,02	-7015,02	-7761,57	-7761,57	-746,55	53,78%
3.3.	RESULTADOS						
3.3.1.	RESULTADOS						
3.3.1.1.	UTILIDADES						
3.3.1.1.01	Utilidades acumuladas	-21549,1		-21549,1			149,32%
3.3.1.1.01	Utilidades acumuladas	21549,1		21549,1			-149,32%
3.3.1.1.02	Utilidades del ejercicio	-944294,6		-944294,6			6543,41%
3.3.1.1.02	Utilidades del ejercicio UTILIDADES	473118,43	-471176	474051,62	-	933,19	-3284,90%
3.3.1.2.	PERDIDAS				470242,98		
3.3.1.2.02	Perdidas del ejercicio	484684,04		484684,04			-3358,58%
3.3.1.2.05	Ajuste Implementacion NIFF	17,5		17,5			-0,12%
3.3.1.2.90	(-)Amort.Acumul.Ejerc.Anterior PERDIDAS	-8400,38	476301	-8400,38	476301,16		58,21%
				-14431,2	-14431,23	0,00	100,0%

#### ANALISIS VERTICAL

Las inversiones a largo plazo se lo realizaba en reencauchadora caucho sierra ya no existe en el 2014 debido a que se retiró las acciones  
El 38,68% de los pasivos se encuentran en cuentas por pagar de gastos de la empresa

#### ANALISIS HORIZONTAL

Para el año 2014 refleja un decremento de dinero en los bancos esto es debido a que se invirtió en activos fijos



## **6.9. Administración**

La empresa LlantaFácil S.A. tiene un buen stock de mercadería, de manera que puede cubrir las necesidades y exigencias del mercado basado en la asesoría técnica correcta en cada cliente, puede realizar promociones, ofertas para que sus ventas se incrementen.

### **MISIÓN**

Somos una empresa comercializadora de neumáticos y servicios para todo tipo de vehículo, con influencia en la zona central del país de la Provincia de Tungurahua, con asesoría personalizada y personal calificado para cubrir los deseos y necesidades del cliente, para brindarle el mejor costo – beneficio.

### **VISIÓN**

LlantaFácil S.A. será reconocida como líder en el mercado de neumáticos, representando la mejor alternativa comercial del mercado y haciéndose merecedor del reconocimiento público de la comunidad. Promoviendo la identidad y creatividad para anticiparse a los cambios del mercado.

### **Objetivos**

- Mantener buenas relaciones humanas a todo nivel jerárquico.
- Realizar capacitaciones al personal de forma trimestral.
- Diversificar nuevos productos y servicios, complementarios para mejor satisfacción al cliente.
- Establecer estrategias en calidad del servicio.
- Lograr una mayor cobertura del mercado, con precios, descuentos y ofertas.
- Trabajar en un solo sistema informático, que permita verificar los productos en stock.

## **Valores Corporativos**

LlantaFácil S.A. es una empresa comercializadora de neumáticos que respeta a la sociedad, al estado, la familia, los proveedores y todas las personas que forman parte de esta entidad con un propósito de brindar un servicio de calidad basándose en la ética, honestidad e integridad siendo los valores que se caracteriza la entidad desde el inicio de sus actividades, manteniendo siempre la responsabilidad, equidad y puntualidad en las entregas de nuestros productos.

### 6.9.1 Plan de Evaluación

Tabla N°20: Plan de Evaluación

¿Quiénes solicitan evaluar?	¿ Por que evaluar?	¿Para que evaluar?	¿Qué evaluar?	¿Quién evalúa?	¿Cuándo evaluar?	¿Cómo evaluar?	¿Con que evaluar?
Gerente	Porque los empleados no cumplen sus metas	Para encontrar y resolver los motivos del incumplimiento	Presupuesto de ventas y cronograma de actividades	Director Comercial	Cada mes	Mediante la aplicación de indicadores de gestión	Director Comercial
Gerente	Se necesita conocer cuan capacitados están los empleados	Mejorar el desempeño con el fin de tener personal capacitado	Conocimiento del producto y documentos de control	Directora Administrativa	Cada mes	Mediante pruebas de aptitud	Directora Administrativa
Dirección Administrativa	Porque las ventas dependen de que el empleado esté a gusto en el trabajo	Porque es importante conocer si el personal está a gusto con el trabajo	El trato de la administración no tiene algún inconveniente con los compañeros	Directora Administrativa	Cada mes	Mediante cuestionarios	Gerente

Realizado por: Jordán, Daniel (2015)

Para que todo el plan se lleve a cabo con éxito es importante el compromiso total por parte de la Administración al contar con el apoyo de todos los colaboradores hace que renueve el cambio.

El método de implantación de la propuesta es instantáneo para la aplicación sencilla ya que son fáciles de entender, cada persona responsable de las recomendaciones debe realizar reuniones, servirán para monitorear y ajustar las actividades y deben emitir un informe de los avances obtenidos.

La propuesta en mención debe ser aplicada al 100% para medir el grado de efectividad y los beneficios que se obtuvo, cada responsable de las actividades y recomendaciones emitidas en este proyecto de investigación deberán realizar a fin de dar un seguimiento exhaustivo al cumplimiento de los parámetros establecidos.

Se requiere: compromiso, disciplina y persistencia en la implantación de las recomendaciones propuestas, para lograr el éxito en la tarea.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANAYA, C. (1972). *AUDITORIA ADMINISTRATIVA*. MEXICO: EDITORIAL NUEVA.
- BAYAS, C. H. (2010). *EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y SU*. AMBATO.
- CERDA, H. (1997). *COMO ELABORAR PROYECTOS: DISEÑO, EJECUCION Y EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES Y EDUCATIVOS*. SANTA FE DE BOGOTA: COOPERATIVA EDITORIAL MAGISTERIO.
- COSO. (1997). *MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO*. ESPAÑA.
- FONSECA, O. (2011). *AUDITORIA Y CONTROL INTERNO*. LIMA: INSTITUTO DE INVESTIGACION ACONTABILTY Y CONTROL.
- GÓMEZ, G. E. (2009). *Introducción a la evaluación del Sistema de Control Interno*.
- HERRERA E. LUIS, M. F. (2004). *TUTORIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. QUITO.
- LEONARD, W. P. (1973). *AUDITORIA ADMINISTRATIVE*. MEXICO: EDITORIAL DIANA.
- MALDONADO, M. (2006). *AUDITORIA DE GESTION*. QUITO.
- MANTILLA, S. y. (2006). *AUDITORIA DEL CONTROL INTERNO*. BOGOTA: STILO, IMPRESORES LTDA.
- MARTINEZ, C. (2005). *ESTADISTICA Y MUESTREO*. BOGOTA: ELDE EDICIONES LTDA.
- MEIGS, W. B. (1985). *PRINCIPIOS DE AUDITORIA*. MEXICO: EDITORIAL DIANA S.A.
- MIRA, J. C. (2010). *APUNTES DE AUDITORIA*.
- MURRAY R., S. (2000). ESTADISTICA. En S. MURRAY R., *ESTADISTICA* (pág. 270). MEXICO: McGraw-Hill. Inc.
- PEREZ, P. M. (2010).  
[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_contr](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_contr).
- TELEGRAFO, E. (19 de NOVIEMBRE de 2011). Reencauche de llantas frena la importación. *EL TELEGRAFO*.

# **ANEXOS**

**LLANTAFACIL SA**  
**BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADOS**

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>		
4.	INGRESOS		
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES		
4.1.1.	INGRESOS POR FACTURACION		
4.1.1.1.	VENTAS		
4.1.1.1.01	Ventas Llantas nuevas	-948983.6	
4.1.1.1.01	Ventas Llantas nuevas	-689644.3	
4.1.1.1.02	Ventas Tubos y defensas	-1668.73	
4.1.1.1.02	Ventas Tubos y defensas	-441.88	
4.1.1.1.03	Ventas Servicio	-35333.65	
4.1.1.1.03	Ventas Servicio	-172960.4	
4.1.1.1.04	Ventas Llanta reencauchada	-5079.46	
4.1.1.1.04	Ventas Llanta reencauchada	-1637.49	
4.1.1.1.05	Venta Activos	-21000	
<b>=TOTAL=4.1.1.1.</b>	<b>VENTAS</b>		<b>-1876750</b>
4.1.1.2.	OTROS CARGOS EN VENTAS		
4.1.1.2.03	Comisión en Ventas	610.32	
<b>=TOTAL=4.1.1.2.</b>	<b>OTROS CARGOS EN VENTAS</b>		<b>610.32</b>
<b>=TOTAL=4.1.1.</b>	<b>INGRESOS POR FACTURACION</b>		<b>-1876139</b>
4.1.2.	COSTO DE VENTAS		
4.1.2.1.	COSTO DE VENTAS		
4.1.2.1.01	Cto de Ventas Llantas nuevas	830116.73	
4.1.2.1.01	Cto de Ventas Llantas nuevas	613224.49	
4.1.2.1.02	Cto de Ventas Tubos y defensas	1068.8008	
4.1.2.1.02	Cto de Ventas Tubos y defensas	325.7398	
4.1.2.1.03	Cto de Ventas Servicio	27693.044	
4.1.2.1.03	Cto de Ventas Servicio	139297.25	
4.1.2.1.04	Cto de Ventas Llanta reencauch	1067.41	
4.1.2.1.04	Cto de Ventas Llanta reencauch	3244.37	
<b>=TOTAL=4.1.2.1.</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>1616037.8</b>
4.1.2.2.	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN V		
4.1.2.2.01	Descuentos en ventas	1992.7	
4.1.2.2.01	Descuentos en ventas	3165.1795	
4.1.2.2.02	Devoluciones en ventas	3082.82	
<b>=TOTAL=4.1.2.2.</b>	<b>DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN V</b>		<b>8240.7</b>

4.1.2.3.	DSCOTOS Y OTROS CARGOS EN COMPR			
4.1.2.3.01	Descuentos en compras	-210.07		
4.1.2.3.02	Dsctos y Deducciones por Calid	434.86		
4.1.2.3.02	Dsctos y Deducciones por Calid	-434.86		
4.1.2.3.03	Dsctos y Deduc.por calidad LLF	320.49		
4.1.2.3.03	Dsctos y Deduc.por calidad LLF	-320.49		
4.1.2.3.04	Dscto compra Bono Ecuaneumaticos	-71.88		
4.1.2.3.05	Dscto Compra Bono Renovallanta	-1534.84		
<b>=TOTAL=4.1.2.3.</b>	<b>DSCOTOS Y OTROS CARGOS EN COMPR</b>			<b>-1816.79</b>
<b>=TOTAL=4.1.2.</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>			<b>1622461.7</b>
<b>=TOTAL=4.1.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>-253678</b>	
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES			
4.2.1.	INGRESOS EXTRAORDINARIOS			
4.2.1.1.	INGRESOS FINANCIEROS			
4.2.1.1.01	Rendimientos Financieros	-4434		
4.2.1.1.02	Intereses Ganados	-8.79		
4.2.1.1.02	Intereses Ganados	-71		
<b>=TOTAL=4.2.1.1.</b>	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>			<b>-4513.79</b>
4.2.1.2.	OTROS INGRESOS			
4.2.1.2.01	Otros Ingresos	-152.27		
4.2.1.2.01	Otros Ingresos	-293.14		
4.2.1.2.02	Diferencia en centavos	-0.48		
4.2.1.2.02	Diferencia en centavos	-0.911		
<b>=TOTAL=4.2.1.2.</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>			<b>-446.8</b>
<b>=TOTAL=4.2.1.</b>	<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>			<b>-4960.59</b>
<b>=TOTAL=4.2.</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>-4960.59</b>	
<b>=TOTAL=4.</b>	<b>INGRESOS</b>			<b>-258638.1</b>
5.	EGRESOS			
5.1.	EGRESOS OPERACIONALES			
5.1.1.	GASTOS EN PERSONAL			
5.1.1.1.	SUELDOS Y SALARIOS			
5.1.1.1.01	Salario Unificado	19642.14		
5.1.1.1.02	XIII Sueldo	1518.64		
5.1.1.1.03	XIV Sueldo	1516.64		
5.1.1.1.04	Vacaciones	686.09		
5.1.1.1.05	Fondo de Reserva	1038.621		
5.1.1.1.20	Salario Unificado Agencia	15418.12		
5.1.1.1.21	XIII Sueldo Agencia	1340.35		
5.1.1.1.22	XIV Sueldo Agencia	1019.99		
5.1.1.1.23	Vacaciones Agencia	670.22		



5.1.1.1.24	Fondo Reserva Agencia	338.34	
<b>=TOTAL=5.1.1.1.</b>	<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>43189.15</b>
5.1.1.2.	SOBRESUELDOS		
5.1.1.2.02	Alimentación	6903.51	
5.1.1.2.03	Transporte de Personal	100.43	
5.1.1.2.06	Capacitación	2463.24	
5.1.1.2.07	Gasto Aporte Patronal IESS	2507.89	
5.1.1.2.08	Equipo de trabajo	4.47	
5.1.1.2.32	Transp. de personal Agencia	18.65	
5.1.1.2.33	Bonificaciones Agencia	150	
5.1.1.2.36	Gsto Aporte Patronal IESS Agen	1951.65	
5.1.1.2.41	Gasto Bono anual Buen Desempeño	17261.74	
<b>=TOTAL=5.1.1.2.</b>	<b>SOBRESUELDOS</b>		<b>31361.58</b>
<b>=TOTAL=5.1.1.</b>	<b>GASTOS EN PERSONAL</b>		<b>74550.73</b>
5.1.2.	GASTOS EN LOCAL E INSTALACIONE		
5.1.2.1.	DEPRECIAC Y AMORTIZACIONES		
5.1.2.1.01	Gasto Depreciación Muebles y E	13.08	
5.1.2.1.03	Gasto Depreciación Equipo de C	229.04	
5.1.2.1.04	Gasto Depreciación Vehiculos	3369.96	
5.1.2.1.05	Amort. Programa de Computaciñ	214.32	
5.1.2.1.23	GtoDepVehiculos Agencia	5157.3	
<b>=TOTAL=5.1.2.1.</b>	<b>DEPRECIAC Y AMORTIZACIONES</b>		<b>8983.7</b>
5.1.2.2.	GASTOS OPERACIONALES		
5.1.2.2.01	Gasto Adecuaciones e Intalacio	472	
5.1.2.2.02	Gasto Mantenimiento y Reparaci	605	
5.1.2.2.03	Gasto Mantenimiento Vehiculos	2083.07	
5.1.2.2.05	Gasto Repuestos y Accesorios	19.64	
5.1.2.2.06	Gasto Combustible	2019.33	
5.1.2.2.07	Gasto EnergiaEl,ctrica	735.17	
5.1.2.2.09	Gasto Suministros de Oficina	1370.8	
5.1.2.2.10	Gastos Alquiler Vehiculos	10.25	
5.1.2.2.13	Gatso Mantenimiento Mobiliario	20950	
5.1.2.2.14	Gasto Vehiculo	27572.25	
5.1.2.2.15	Gasto Muebles y Enceres	200	
5.1.2.2.50	GtoAdec. eInstal. Agencia	35.71	
5.1.2.2.51	Gto. Mant. y Rep. Agencia	27.5	
5.1.2.2.52	Gto. Mant. Vehiculos Agencia	2504.49	
5.1.2.2.55	Gto. Combustible Agencia	1537.31	
5.1.2.2.56	Gto. Energia y Elect Agencia	181.65	
5.1.2.2.58	Gto. Sumin. de oficina Agencia	275.42	

5.1.2.2.59	GtoUtiles de Off Agencia	366.07	
5.1.2.2.61	Gto. Equipo de Off Agencia	75.89	
<b>=TOTAL=5.1.2.2.</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>61041.55</b>
<b>=TOTAL=5.1.2.</b>	<b>GASTOS EN LOCAL E INSTALACIONE</b>		<b>70025.25</b>
5.1.3.	GASTOS GENERALES		
5.1.3.1.	GASTO SERVICIOS BASICOS		
5.1.3.1.01	Agua	472.06	
5.1.3.1.02	Correo	55.32	
5.1.3.1.03	Telefono	1057.26	
5.1.3.1.04	Telefonja Celular	717.31	
5.1.3.1.05	Gastos Viáticos	3379.2	
5.1.3.1.50	Agua Agencia	61.55	
5.1.3.1.52	Tel,fono Agencia	466.04	
5.1.3.1.53	Telefonja Celular Agencia	866.62	
5.1.3.1.54	Gasto Viaticos Agencia	59.52	
<b>=TOTAL=5.1.3.1.</b>	<b>GASTO SERVICIOS BASICOS</b>		<b>7134.88</b>
5.1.3.2.	IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCION		
5.1.3.2.01	Impuestos Tasas y Contribuciçn	450.3	
5.1.3.2.02	Multas tributarias	3.31	
5.1.3.2.03	Intereses Tributarias	2846.63	
5.1.3.2.04	Gastos tr mites en permisos	794.15	
5.1.3.2.06	Gstrotr mites permisos Agen	30.95	
5.1.3.2.07	Multas	392.18	
<b>=TOTAL=5.1.3.2.</b>	<b>IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCION</b>		<b>4517.52</b>
5.1.3.3.	OTROS GASTOS OPERACIONALES		
5.1.3.3.03	Gastos Cuotas sociales	1446.49	
5.1.3.3.04	Gastos Publicidad	52194.01	
5.1.3.3.05	Suscripciones	731.12	
5.1.3.3.08	Gastos judiciales	0.92	
5.1.3.3.09	Gasto Enllantaje	162.83	
5.1.3.3.10	Provisi3n Ctas Incobrables	7513.75	
5.1.3.3.11	Gasto Ajuste Llanta Nueva	0.23	
5.1.3.3.13	Gasto Carcasa	285	
5.1.3.3.14	Gasto Seguridad	227.41	
5.1.3.3.15	Asesorias Varias	125	
5.1.3.3.17	Seguros Vehiculos	466.75	
5.1.3.3.18	Gasto estibaje	846	
5.1.3.3.19	Gasto Servicios prestados	23240	
5.1.3.3.53	Gasto Publicidad Agencia	46.8	
5.1.3.3.57	Gto. Enllantaje Agencia	963.73	
5.1.3.3.60	Prov.Ajust Llanta reenc. Agenc	0.44	

5.1.3.3.61	Gasto Carcasa Agencia	1679		
5.1.3.3.62	Gasto Seguridad Agencia	20		
5.1.3.3.64	Seguros Vehiculos Agencia	2012.52		
5.1.3.3.65	Gasto estibaje Agencia	10		
<b>=TOTAL=5.1.3.3.</b>	<b>OTROS GASTOS OPERACIONALES</b>			<b>91972</b>
<b>=TOTAL=5.1.3.</b>	<b>GASTOS GENERALES</b>		<b>103624.4</b>	
<b>=TOTAL=5.1.</b>	<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>248200.4</b>	
5.2.	EGRESOS NO OPERACIONALES			
5.2.1.	GASTOS EXTRAORDINARIOS			
5.2.1.1.	GASTOS FINANCIEROS			
5.2.1.1.02	Gasto y servicios Bancarios	509.57		
5.2.1.1.03	Gasto Comisionchq.devueltos	23.16		
5.2.1.1.05	Gasto comisión tarjeta de cred	93.8		
5.2.1.1.05	Gasto comisión tarjeta de cred	383.57		
<b>=TOTAL=5.2.1.1.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			<b>1010.1</b>
5.2.1.2.	OTROS GASTOS			
5.2.1.2.02	Correo Express	18.15		
5.2.1.2.03	Fletes	800.64		
5.2.1.2.04	Diversos	970.32		
5.2.1.2.05	Deferencia en centavos	0.5		
5.2.1.2.22	Diversos Agencia	101.56		
5.2.1.2.23	Otros Gastos Agencia	224.22		
5.2.1.2.24	Gasto 15% trabajadores	1096.83		
5.2.1.2.25	Gasto Imp. Renta	2080.65		
<b>=TOTAL=5.2.1.2.</b>	<b>OTROS GASTOS</b>			<b>5292.87</b>
<b>=TOTAL=5.2.1.</b>	<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>		<b>6302.97</b>	
<b>=TOTAL=5.2.</b>	<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>6302.97</b>	
5.3.	GASTOS NO DEDUCIBLES			
5.3.1.	GASTOS NO DEDUCIBLES			
5.3.1.1.	GASTOS NO DEDUCIBLES			
<b>=TOTAL=5.3.1.1.</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>			<b>0</b>
<b>=TOTAL=5.3.1.</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		<b>0</b>	
<b>=TOTAL=5.3.</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		<b>0</b>	
<b>=TOTAL=5.</b>	<b>EGRESOS</b>			<b>254503.35</b>
	<b>TOTAL RESULTADO</b>			<b>-4,134.75</b>

**LLANTAFACIL SA**  
**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>		
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>		
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
<b>1.1.1.</b>	<b>DISPONIBLE</b>		
1.1.1.1.	CAJA		
1.1.1.1.01	Caja General	6677,34	
1.1.1.1.01	Caja General	538,86	
1.1.1.1.02	Caja Chica	100	
<b>=TOTAL=1.1.1.1.</b>	<b>CAJA</b>		<b>7316,2</b>
<b>1.1.1.2.</b>	<b>BANCOS</b>		
1.1.1.2.01	Banco de Guayaquil	-605431,91	
1.1.1.2.01	Banco de Guayaquil	605431,91	
1.1.1.2.02	Banco de Pichincha	8110618,58	
1.1.1.2.02	Banco de Pichincha	-8092139	
<b>=TOTAL=1.1.1.2.</b>	<b>BANCOS</b>		<b>18479,6</b>
<b>1.1.2.</b>	<b>EXIGIBLE</b>		
<b>1.1.2.1.</b>	<b>CLIENTES</b>		
1.1.2.1.02	Cientes Crédito	44346,69	
1.1.2.1.02	Cientes Crédito	112953,92	
1.1.2.1.30	(-) ProvisionCtas Incobrables	3449	
1.1.2.1.30	(-) ProvisionCtas Incobrables	-17439,43	
<b>=TOTAL=1.1.2.1.</b>	<b>CLIENTES</b>		<b>143310,18</b>
<b>1.1.2.2.</b>	<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>		
1.1.2.2.01	Préstamos y Anticipos emplead	16820,25	
1.1.2.2.02	Préstamos y Anticipos Proveed	-188	
1.1.2.2.02	Préstamos y Anticipos Proveed	188	
1.1.2.2.03	Cuentas por cobrar clientes	-30059,91	
1.1.2.2.03	Cuentas por cobrar clientes	30059,91	
1.1.2.2.05	Ctas por Cobrar varios	7892,61	
1.1.2.2.05	Ctas por Cobrar varios	-7882,62	
1.1.2.2.06	Fletes por cobrar	33,4	
1.1.2.2.07	Cheques devueltos clientes	5011	
1.1.2.2.09	Ctas por cobrar Matriz	-979,82	
1.1.2.2.09	Ctas por cobrar Matriz	979,82	
1.1.2.2.10	Otras ctas por cobrar clientes	85116,27	
1.1.2.2.10	Otras ctas por cobrar clientes	1690	
1.1.2.2.12	Ctas por cobrar judiciales	8632,24	
<b>=TOTAL=1.1.2.2.</b>	<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>117313,15</b>
<b>1.1.3.</b>	<b>REALIZABLE</b>		
<b>1.1.3.1.</b>	<b>INVENTARIOS</b>		

1.1.3.1.01	Inventario Llantas Nuevas	6270676,27	
1.1.3.1.01	Inventario Llantas Nuevas	-5996590	
1.1.3.1.02	Inventario Tubos y defensas	-25960,03	
1.1.3.1.02	Inventario Tubos y defensas	28096,21	
1.1.3.1.03	Inventario Servicio	-831921,12	
1.1.3.1.03	Inventario Servicio	844845,3	
1.1.3.1.04	Inventario Llanta reencauchada	-40365,41	
1.1.3.1.04	Inventario Llanta reencauchada	45525,2	
<b>=TOTAL=1.1.3.1.</b>	<b>INVENTARIOS</b>		<b>294306,45</b>
<b>1.1.4.</b>	<b>ANTICIPADOS</b>		
<b>1.1.4.1.</b>	<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>		
1.1.4.1.01	2% Reten.Impuesto a la Renta	-2646,12	
1.1.4.1.01	2% Reten.Impuesto a la Renta	3030,22	
1.1.4.1.05	30% Retencion IVA	4736,9	
1.1.4.1.05	30% Retencion IVA	-4720,54	
1.1.4.1.06	70% Retencion IVA	-70,79	
1.1.4.1.06	70% Retencion IVA	96,29	
1.1.4.1.08	IVA Pagado	5564,98	
1.1.4.1.09	Anticipo Imp. a la Renta años anteriores	9190,78	
1.1.4.1.10	Crédito Tributario Iva	19792,79	
1.1.4.1.11	Crédito Tributario Imp renta	26244,93	
1.1.4.1.12	1% Reten.Impuesto a la Renta	12421,95	
1.1.4.1.12	1% Reten.Impuesto a la Renta	-5120,05	
1.1.4.1.13	Anticipo Impuesto Renta	11723,03	
<b>=TOTAL=1.1.4.1.</b>	<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>		<b>80244,37</b>
<b>1.1.4.2.</b>	<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>		
1.1.4.2.05	Seguros Vehiculosprepagados	1583,18	
1.1.4.2.07	Adecuaciones prepagadas	632	
<b>=TOTAL=1.1.4.2.</b>	<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>		<b>2215,18</b>
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>1.2.1.</b>	<b>NO DEPRECIABLES</b>		
<b>1.2.1.1.</b>	<b>NO DEPRECIABLES</b>		
<b>=TOTAL=1.2.1.1.</b>	<b>NO DEPRECIABLES</b>		
<b>1.2.2.</b>	<b>DEPRECIABLES</b>		
<b>1.2.2.1.</b>	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		
1.2.2.1.01	Muebles y enseres	1384,79	
1.2.2.1.02	(-) DeprecAcum Muebles y Ense	-113,68	
<b>=TOTAL=1.2.2.1.</b>	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>1271,11</b>
<b>1.2.2.2.</b>	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>		
1.2.2.2.01	Equipo de Oficina	184,2	
<b>=TOTAL=1.2.2.2.</b>	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>		<b>184,2</b>

1.2.2.3.	EQUIPO DE COMPUTO		
1.2.2.3.01	Equipo de Computo	4216,1	
1.2.2.3.02	(-) DeprecAcumEq de Computo	-2967,07	
<b>=TOTAL=1.2.2.3.</b>	<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>		<b>1249,03</b>
1.2.2.4.	VEHICULOS		
1.2.2.4.01	Vehiculo	58100,77	
1.2.2.4.02	(-) DeprecAcumVehiculo	-20888,52	
<b>=TOTAL=1.2.2.4.</b>	<b>VEHICULOS</b>		<b>37212,25</b>
<b>1.2.2.5.</b>	<b>ADECUACIONES</b>		
<b>=TOTAL=1.2.2.5.</b>	<b>ADECUACIONES</b>		
1.2.3.	AMORTIZACIONES		
1.2.3.1.	GASTOS DIFERIDOS		
1.2.3.1.01	Programa de computación	285,59	
<b>=TOTAL=1.2.3.1.</b>	<b>GASTOS DIFERIDOS</b>		<b>285,59</b>
1.3.	OTROS ACTIVOS		
1.3.1.	INVERSIONES A LARGO PLAZO		
1.3.1.1.	INVERSIONES A LARGO PLAZO		
<b>=TOTAL=1.3.1.1.</b>	<b>INVERSIONES A LARGO PLAZO</b>		<b>0</b>
<b>=TOTAL=1.</b>			<b>703387,31</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>		
<b>2.1.</b>	<b>PASIVO COORIENTE O A CORTO PLA</b>		
<b>2.1.1.</b>	<b>PROVEEDORES</b>		
<b>2.1.1.1.</b>	<b>PROVEEDORES</b>		
2.1.1.1.01	Proveedores de bienes	-63802,24	
2.1.1.1.02	Proveedores de servicios	-60621,39	
<b>=TOTAL=2.1.1.1.</b>	<b>PROVEEDORES</b>		<b>-124423,6</b>
2.1.1.2.	VARIOS PROVEEDORES		
2.1.1.2.01	Proveedores Varios	-94861,83	
<b>=TOTAL=2.1.1.2.</b>	<b>VARIOS PROVEEDORES</b>		<b>-94861,83</b>
<b>2.1.2.</b>	<b>ACREEDORES</b>		
<b>2.1.2.1.</b>	<b>ACREEDORES FISCALES</b>		
2.1.2.1.01	2% Ret Impuesto Renta	-285,33	
2.1.2.1.05	30% RetIva	-7,24	
2.1.2.1.06	70% RetIva	-261,17	
2.1.2.1.08	Iva Cobrado	923304,92	
2.1.2.1.08	Iva Cobrado	-961738,32	
2.1.2.1.10	Impuesto a la Renta Empresa	-2080,65	
2.1.2.1.11	1% Ret. Bienes	-345,4	

2.1.2.1.12	1% Ret. Transporte	-1,94	
<b>=TOTAL=2.1.2.1.</b>	<b>ACREEDORES FISCALES</b>		<b>-41415,13</b>
2.1.2.2.	ACREEDORES IESS		
2.1.2.2.02	Aporte Individual	-271,25	
<b>=TOTAL=2.1.2.2.</b>	<b>ACREEDORES IESS</b>		<b>-271,25</b>
<b>2.1.2.3.</b>	<b>ACREEDORES LABORALES</b>		
2.1.2.3.02	XIII Sueldo	-239,2	
2.1.2.3.03	XIV Sueldo	-991,65	
2.1.2.3.04	Vacaciones	-780,6	
2.1.2.3.07	Part.Utilidades Trabajadores	-1096,83	
<b>=TOTAL=2.1.2.3.</b>	<b>ACREEDORES LABORALES</b>		<b>-3108,28</b>
<b>2.1.2.4.</b>	<b>ACREEDORES PATRIMONIALES</b>		
<b>=TOTAL=2.1.2.4.</b>	<b>ACREEDORES PATRIMONIALES</b>		
<b>2.1.2.5.</b>	<b>ACREEDORES BANCARIOS</b>		
<b>=TOTAL=2.1.2.5.</b>	<b>ACREEDORES BANCARIOS</b>		
<b>2.1.2.9.</b>	<b>VARIOS ACREEDORES</b>		
2.1.2.9.04	Obligaciones con proveedores	-214455,18	
2.1.2.9.06	Anticipo clientes	1291,26	
2.1.2.9.06	Anticipo clientes	-1406,9	
2.1.2.9.07	Otras Ctas por pagar	-500	
2.1.2.9.08	Ctas por pagar varios	-264859,93	
2.1.2.9.08	Ctas por pagar varios	59954,49	
2.1.2.9.13	Ajustes y Deducciones de calidad	-764,95	
<b>=TOTAL=2.1.2.9.</b>	<b>VARIOS ACREEDORES</b>		<b>-420741,2</b>
<b>2.2.</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		
<b>2.2.1.</b>	<b>OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>		
<b>2.2.1.1.</b>	<b>PRESTAMOS BANCARIOS</b>		
<b>=TOTAL=2.2.1.1.</b>	<b>PRESTAMOS BANCARIOS</b>		<b>0</b>
2.2.1.2.	HIPOTECAS POR PAGAR		
<b>=TOTAL=2.2.1.2.</b>	<b>HIPOTECAS POR PAGAR</b>		
<b>=TOTAL=2.</b>			<b>-684821,3</b>
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL</b>		
<b>3.1.1.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
3.1.1.1.	CAPITAL SOCIAL PAGADO		
3.1.1.1.01	Aporte JoseUsixa Ayala	-5685	

3.1.1.1.02	Aporte JoseUsiña Reina	-2598	
3.1.1.1.03	Aporte Nancy Usiña Ayala	-1717	
<b>=TOTAL=3.1.1.1.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL PAGADO</b>		<b>-10000</b>
3.2.	RESERVAS		
3.2.1.	RESERVAS		
3.2.1.1.	RESERVAS		
3.2.1.1.01	Reseva Legal	-2727,84	
<b>=TOTAL=3.2.1.1.</b>	<b>RESERVAS</b>		<b>-2727,84</b>
3.2.1.2.	RESERVAS DE CAPITAL		
3.2.1.2.02	Reserva para futuras Capitaliz	-7761,57	
<b>=TOTAL=3.2.1.2.</b>	<b>RESERVAS DE CAPITAL</b>		<b>-7761,57</b>
<b>3.3.</b>	<b>RESULTADOS</b>		
<b>3.3.1.</b>	<b>RESULTADOS</b>		
<b>3.3.1.1.</b>	<b>UTILIDADES</b>		
3.3.1.1.01	Utilidades acumuladas	-21549,1	
3.3.1.1.01	Utilidades acumuladas	21549,1	
3.3.1.1.02	Utilidades del ejercicio	-944294,6	
3.3.1.1.02	Utilidades del ejercicio	474051,62	
<b>=TOTAL=3.3.1.1.</b>	<b>UTILIDADES</b>		<b>-470243</b>
3.3.1.2.	PERDIDAS		
3.3.1.2.02	Perdidas del ejercicio	484684,04	
3.3.1.2.05	Ajuste Implementacion NIFF	17,5	
3.3.1.2.90	(-)Amort.Acimul.Ejerc.Anterior	-8400,38	
<b>=TOTAL=3.3.1.2.</b>	<b>PERDIDAS</b>		<b>476301,16</b>
<b>=TOTAL=3.</b>			<b>-14431,23</b>
<b>INGRESOS</b>			<b>-258638,1</b>
<b>EGRESOS</b>			<b>254503,35</b>



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891719341001

**RAZON SOCIAL:** LLANTA FACIL S.A.

**NOMBRE COMERCIAL:** LLANTA FACIL

**CLASE DE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**RÉP. LEGAL / AGENTE DE RETENCIÓN:** USINA AYALA JOSE ERNESTO

**FEC. INICIO ACTIVIDADES.:** 24/05/2006

**FEC. CONSTITUCION:** 24/05/2006

**FEC. INSCRIPCION:** 07/06/2006

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE LLANTAS Y ACCESORIOS.

**DIRECCION PRINCIPAL:**

Provincia: TUNGURAHUA Cartón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: BOYACA Número: 8  
Intersección: AV. EL REY Referencia ubicación: JUNTO A LA PLAZA DE CARRIZOS Teléfono Trabajo: 032847737

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001

**ABIERTOS:** 1

**CERRADOS:** 0

**JURISDICCION:** REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA

*[Handwritten signature]*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Handwritten signature]*  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ADMIRANDA

Lugar de emisión:

AMBAZOBOLIVAR \*560 ENTRADA

Fecha y hora: 07/06/2006 10:05:12



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891719341001

**RAZON SOCIAL:** LLANTA FACIL S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 24/05/2008

**NOMBRE COMERCIAL:** LLANTAFACIL

**ACTIVIDADES ECONOMICAS:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE LLANTAS Y ACCESORIOS

**DIRECCION ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: BOYACA Número: 5

Intersección: AV. EL REY Teléfono Trabajo: 023347737

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: A-MIRANDA

Lugar de emisión:

Fecha y hora: 07/10/2008 10:28:12

Ambato, junio 4 de 2012

Señor

**José Ernesto Usiña Ayala**

Presente

**Estimado señor:**

Me complace comunicarle que usted ha sido nombrado **Gerente General** de la compañía "**Llantafacil S.A.**", por el lapso de tres años y, por tanto, tiene la representación legal, judicial y extrajudicial de dicha persona jurídica, en forma individual. Esta designación se originó en la pertinente resolución tomada por la Junta General de Accionistas el 1. de junio de 2012. Sus atribuciones se encuentran detalladas, especialmente, en el artículo 15 del estatuto social.

La compañía "Llantafacil S.A." fue personificada por la Intendencia de Compañías sede en Ambato mediante resolución 06.A.DIC.0129 de mayo 11 de 2006; resolución inscrita juntamente con la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil del Cantón Ambato, el 24 de mayo de 2006, bajo el No.251. La escritura pública de constitución fue otorgada el 18 de abril de 2006, ante el Notaria Primera del Cantón Ambato.

**Atentamente,**




Ignacio Romulo Usiña

c.c.180011670-7

**PRESIDENTE "LLANTAFACIL S.A."**

**ACEPTACIÓN.**

Acepto el cargo de Gerente General de "Llantafacil S.A.". Ambato, 4 de junio de 2012.



José Ernesto Usiña Ayala

c.c.180250298-7

Nacionalidad: Ecuatoriana

Dirección: Boyacá No.5 y Av. El Rey, Ambato, Tungurahua.



Razón: Queda Inscrito con el No. 0595  
el presente nombramiento en el Registro Mercantil  
Ambato **11 JUN 2012**

EL REGISTRADOR

*Dr. Hernán Palacios Pérez*  
 **Registrador Mercantil  
del Cantón Ambato**