



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

***La Universidad Católica de Loja***

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA**

**“Auditoria de gestión a Lojallanta de la ciudad de Loja, año 2010”**

Trabajo de fin de carrera previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor.

**AUTORAS:**

Sra. Fanny Cecilia Muñoz Fuertes

Lic. Shyna del Carmen Torres Albán

**DIRECTORA:**

Dra. Graciela Esperanza Castro Íñiguez

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2012**

**LOJA - ECUADOR**

**Dra. Graciela Castro Iñiguez, DIRECTORA DE TESIS,**

**C E R T I F I C A:**

Que el trabajo de investigación titulado “**Auditoría de gestión a Lojallanta de la ciudad de Loja, año 2010**”, desarrollado por las egresadas, Fanny Cecilia Muñoz Fuertes y Shyna del Carmen Torres Albán, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor; ha sido dirigida y revisada, misma que cumple con los requisitos de grado exigidos en las Normas de Graduación, por lo que autorizo su presentación ante el tribunal de Grado.

Loja, Noviembre de 2011

Dra. Graciela Castro Iñiguez

**DIRECTORA DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Nosotros, Fanny Cecilia Muñoz Fuertes y Shyna del Carmen Torres Albán, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que, en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Fanny Cecilia Muñoz Fuertes

Shyna del Carmen Torres Albán

C.I. 1103086508

C.I. 1103209969

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Fanny Cecilia Muñoz Fuertes

Shyna del Carmen Torres Albán

## **DEDICATORIA**

Con mucho aprecio y orgullo el presente trabajo lo dedico a mis entrañables padres, que con mucho esfuerzo me han apoyado para cumplir esta meta tan esperada, asimismo, a mi esposo e hijos que desinteresadamente me han ayudado para hacer realidad la culminación de mi carrera, a todos ellos mi afecto y reconocimiento por siempre.

**Fanny**

El presente trabajo lo dedico con mucho amor y respeto a mis Padres y hermanos, quienes son el motor que me impulsa a seguir adelante, siempre están a mi lado apoyándome y hacen de cada día difícil un día placentero y lleno de triunfos.

**Shyna**

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos ante todo agradecer a Dios Nuestro Señor, por permitirnos llegar a cumplir con nuestras metas propuestas.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, por haber planificado este proyecto de investigación académica; asimismo al almacén Lojallanta que colaboró con la información necesaria para la realización de la Auditoría de Gestión, a la Dra. Graciela Castro Iñiguez, Directora de Tesis quien nos guió acertadamente e hizo posible el desarrollo y culminación de la presente, nuestro sincero agradecimiento a la Dra. Lupe Espejo y a todos los maestros, quienes sin reserva alguna y de manera desinteresada nos impartieron sus conocimientos tanto intelectuales como morales, colaborando así con nuestra formación personal y profesional.

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad la auditoría de gestión es de mucha utilidad para las empresas, ya que nos ayuda a evaluar la eficiencia, eficacia y calidad del desempeño de sus administradores, con el fin de poder descubrir en que aspectos se está errando, o en que se deben fortalecer las estrategias para cumplir los objetivos planteados.

Para todo negocio, debe considerarse que las necesidades de supervivencia plantea la obligación de estar preparado para el cambio, la modernización y sobre todo, la actualización de las nuevas técnicas y herramientas de gestión, para mejorar los procesos, aumentar la eficiencia, efectividad y eficacia, entrenar a los empleados y interactuar con los clientes y proveedores, con la finalidad de controlar y reducir costos que les permita alcanzar mejores márgenes de rentabilidad para sustentar su crecimiento.

Este trabajo investigativo de tesis se basará en el análisis, evaluación y comprensión de la gestión administrativa, que al almacén Lojallanta realizó durante el año 2010, de conformidad con las normas internacionales de auditoría, evaluando el grado de los servicios que esta compañía brinda al público; el cumplimiento de sus objetivos y el manejo de todas las actividades administrativas que se han llevado a cabo en este período.

En el primer capítulo narramos la reseña histórica de la empresa, quienes la integran y sus funciones, como está constituida, cuál es su actividad económica, su misión, visión políticas y objetivos.

En el segundo capítulo nos referimos al aspecto teórico, es decir, dejamos constancia de lo que trata la auditoría de gestión, sus conceptos, importancia, propósitos, objetivos, herramientas, metodología, la relación con otras auditorías y las fases del proceso, las

cuáles nos permiten realizar una auditoría efectiva, con excelentes resultados para la empresa y con una gran satisfacción del deber cumplido para el auditor.

En el tercer capítulo ponemos en práctica todos los conocimientos adquiridos, obteniendo los resultados esperados y dando a conocer tanto las fortalezas y debilidades de la empresa, así como los hallazgos, conclusiones y recomendaciones las mismas que esperamos sirvan para mejorar la productividad y organización de la empresa

Para lo cual, no solo utilizamos la información que nos brinda Lojallanta, sino también los libros relacionados a auditoría, el internet y los conocimientos obtenidos durante nuestros años de estudio en la UTPL.

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOJALLANTA DURANTE EL PERIODO  
ENERO A DICIEMBRE DE 2010”**

Certificación .....	i
Cesión de Derechos .....	ii
Autoría .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Resumen Ejecutivo .....	vi

**CAPITULO I**

1. Descripción de la empresa .....	1
1.1. Relaciones empresariales .....	2
1.2. Actividad económica y descripción de bienes que vende .....	2
1.3. Análisis de la estructura contable de la empresa .....	2
1.4. Base legal .....	3
1.5. Organigrama estructural y funcional .....	5
1.5.1. Sistema de organización .....	5
Organigrama estructural de la empresa .....	6
Organigrama funcional de la empresa .....	7
1.6. Plan estratégico .....	7
1.6.1 Misión .....	7
1.6.2 Visión .....	7
1.6.3. Políticas .....	7
1.6.4 Valores .....	7
1.6.5 Objetivos .....	8

**CAPITULO II**

2. Marco teórico de la investigación .....	9
2.1 Auditoría de gestión .....	9
2.1.1. Conceptos .....	10
2.1.2. Enfoque .....	10
2.1.3. Instrumentos para el control de gestión .....	10
2.1.4. Elementos de gestión .....	11
2.1.5. Propósitos y objetivos .....	12

2.1.6.	Alcance .....	13
2.1.7.	Similitudes y diferencias con otras auditorías .....	16
2.1.8.	Herramientas de la Auditoría de gestión .....	20
2.2.	Control .....	20
2.2.1.	Concepto .....	20
2.2.2.	Control de gestión .....	21
2.3.	Control Interno .....	21
2.3.1.	Definición .....	21
2.3.2.	Tipos de control .....	23
2.3.3.	Métodos de Evaluación del Control Interno .....	23
2.4.	Riesgos de Auditoría de gestión .....	27
2.5.	Muestreo en la Auditoría de gestión .....	29
2.6.	Evidencias suficientes y competentes .....	32
2.6.1.	Elementos .....	32
2.6.2.	Clases .....	33
2.6.3.	Confiabilidad .....	33
2.7.	Técnicas más utilizadas .....	34
2.8.	Parámetros e Indicadores de Gestión .....	34
2.9.	Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión .....	35
2.10.	Clasificación de los Indicadores de gestión .....	35
2.11.	Fases de la Auditoría de gestión .....	39
2.11.1.	Análisis y Diagnóstico .....	40
2.11.2.	Planificación .....	40
2.11.3.	Ejecución de la Auditoría de Gestión .....	41
2.11.4.	Comunicación de resultados .....	43
2.11.5.	Diseño, Implantación y Evaluación .....	45
 <b>CAPITULO III</b>		
	Práctica .....	47
	Conclusiones .....	157
	Recomendaciones .....	158
	Bibliografía .....	159
	Anexos .....	160

# **CAPÍTULO I**

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Lojallanta es una empresa familiar, y su actividad se ejerce en la ciudad de Loja, en la Av. Cuxibamba y la intersección de la calle Hernán Gallardo; ésta empresa inició sus actividades comerciales de venta al por mayor y menor de partes y accesorios para vehículos, buses y camiones, el 15 de mayo de 2003, siendo su representante legal la Dra. Jessica García.

Para el desarrollo de sus actividades, ha determinado dos funciones específicas

- Compras
- Ventas

Las compras las realiza a diferentes casas comerciales como Durabanda, Said, Tedassa, Movillanta, y, principalmente a Isollanta y Multineumáticos que son los mayores proveedores de llantas reencauchadas y originales para la comercialización en la empresa, las cuales en su mayor parte se adquieren a crédito.

Las ventas se efectúan al contado y crédito dando facilidades al cliente a 30, 60 y 90 días de plazo, respaldando esto con sus respectivos cheques y letras de cambio.

Desde el inicio de sus actividades y con el paso del tiempo el almacén se ha mantenido y se sigue manteniendo con una favorable acogida en el mercado, tanto en la ciudad como en la provincia.

Por ser una empresa mediana, tiene el carácter según el Servicio de Rentas Internas de persona natural, que está regida por las leyes y normas vigentes en nuestro país como el Código de Trabajo, Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno, cumpliendo con las obligaciones de declaraciones mensuales y anuales de impuestos, logrando ir acorde a las normas y así también cumplir con el objetivo de servir a la sociedad en la atención de la comercialización de llantas.

### **1.1. Relaciones empresariales**

Lojallanta se mantiene en un buen nivel de mercado, ya sea por mantener buenas relaciones empresariales con empresas similares, por la atención y relación del propietario con el cliente y también con las instituciones que adquieren sus artículos mediante proformas.

### **1.2. Actividad económica y descripción de bienes que vende**

La función principal que cumple la empresa Lojallanta es la venta al por mayor y menor de partes y accesorios para vehículos, y con mayor dedicación en la venta de llantas reencauchadas ya que son unos de los distribuidores de Isollanta.

Los principales bienes que comercializa son: llantas, aros, tubos y defensas.

Siendo el RUC de la empresa el número 1103352124001, y su noveno dígito el 2; las obligaciones tributarias que debe cumplir hasta el 12 de cada mes son:

- Anexos de retención en la fuente
- Declaración de retención en la fuente
- Declaración de IVA
- Declaración de impuesto a la renta (anual)

### **1.3. Análisis de la estructura contable de la empresa.**

En la actualidad todas las sociedades, empresas grandes, medianas o pequeñas, tienen un sistema informático contable, a más de ser obligatorio el que lleven contabilidad con un sistema ágil, en la que resulte de fácil acceso poder manejarlo, proporcionando así la flexibilidad suficiente de poder crear, modificar o eliminar las cuentas contables, realizar los registros contables, elaborar informes y estados financieros para tomar las decisiones en el tiempo oportuno, permitiendo tener un control detallado, clasificado y ordenado con su respectiva codificación.

El sistema contable que utiliza Lojallanta es el CIFA, diariamente se registra y factura las ventas; el contador es quien realiza las declaraciones y pagos del IVA, retenciones en la fuente del impuesto a la renta, declaración de anexos transaccionales mensuales y la declaración del Impuesto a la renta anual en el plazo establecido en el SRI y también analiza los estados financieros y reporta cualquier novedad al gerente.

#### **1.4. Base legal**

La empresa Lojallanta para poder cumplir con sus objetivos, está compuesta de áreas o departamentos y cada uno de éstos tiene sus diferentes funciones, las mismas que a continuación detallamos:

**Gerente-propietario.-** Se encarga de:

- Tomar decisiones sobre políticas generales
- Planificar coordinar y controlar la empresa con la finalidad de garantizar el cumplimiento de objetivos trazados.
- Facilitar el trabajo de sus colaboradores, prestando el apoyo necesario para que puedan realizar sus tareas.
- Procurar una buena comunicación entre el personal.
- Analizar y evaluar conjuntamente con sus colaboradores los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas

**Secretaria.-** Sus funciones son:

- Atender solicitudes, reclamos y más comunicaciones que llegan a la empresa.
- Mantener y organizar el archivo de todos los documentos del almacén.
- Atender y orientar al público que solicite los servicios, de una manera cortés y amable, para que la información sea más fluida y clara.
- Obedecer las instrucciones que le de su jefe o superior.

**Departamento de ventas.-** Se encarga de:

- Facturación
- Recaudación de valores y el manejo adecuado del fondo de caja chica.
- Rendir informes mensuales al departamento de gerencia, sobre las operaciones efectuadas
- Proponer, desarrollar y supervisar campañas de promoción

**Departamento de contabilidad.-** Se encarga de:

- Realizar todas las operaciones contables, es decir, registra, consolida, elabora los informes económicos, estados financieros y realiza las declaraciones tributarias.
- Definir, controlar y mantener actualizado el catálogo de cuentas
- Guardar y custodiar la documentación original, de todas las transacciones realizadas.

**Ayudantes.-** Son las personas que:

- Colaboran con la entrega y recepción de la mercadería.
- Recoger y entregar la correspondencia

**Bodeguero.-** Es el que se encarga de:

- Realizar la recepción y entrega de mercadería
- Adecuar la mercadería en espacios apropiados por códigos y marcas de producto
- Chequear la mercadería nueva y lleva un control de inventario.

## 1.5. Organigrama estructural y funcional

Para un mayor desenvolvimiento del recurso humano se asigna responsabilidades, obligaciones y derechos a cada una de las personas que trabajan en el almacén.

### 1.5.1. Sistema de organización

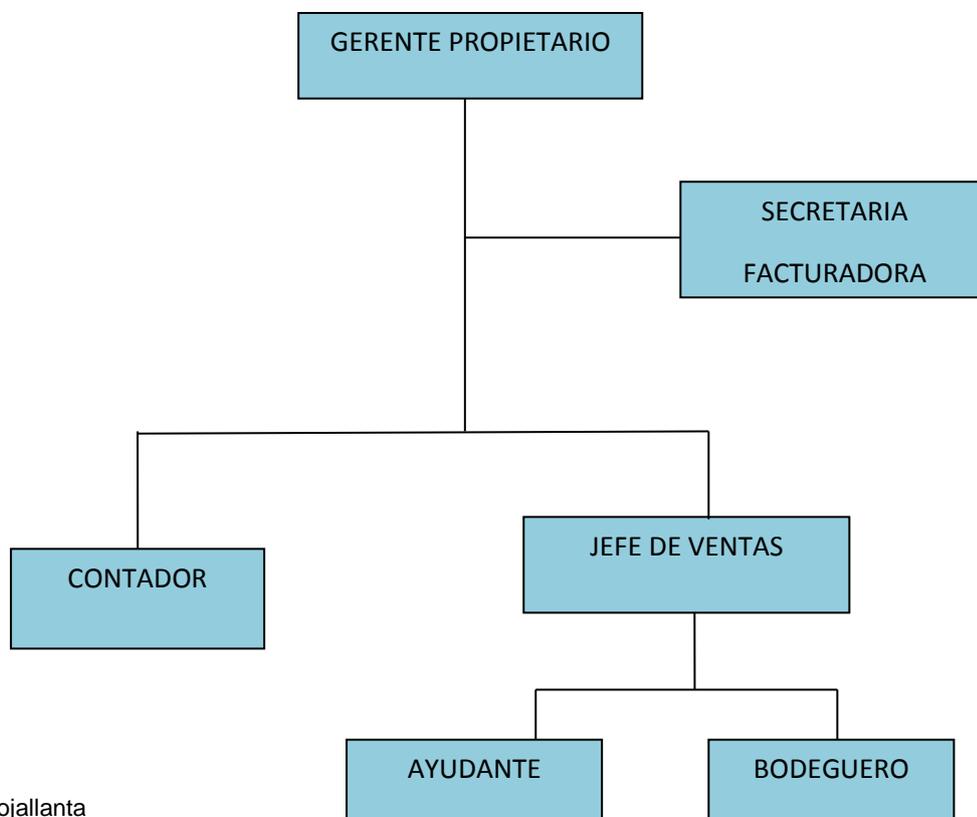
Un sistema de organización establece la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos a través de la determinación de jerarquías, correlaciones y agrupación de las actividades con el fin de realizar las funciones de manera proporcional; realizando un organigrama estructural y funcional con la finalidad de controlar las actividades del recurso humano.

#### Gráfico No. 1

#### Organigrama estructural de la empresa

#### “LOJALLANTA”

#### “Lo mejor en llantas y accesorios para su vehículo”



FUENTE: Lojallanta

AUTOR: Fanny Cecilia Muñoz Fuertes

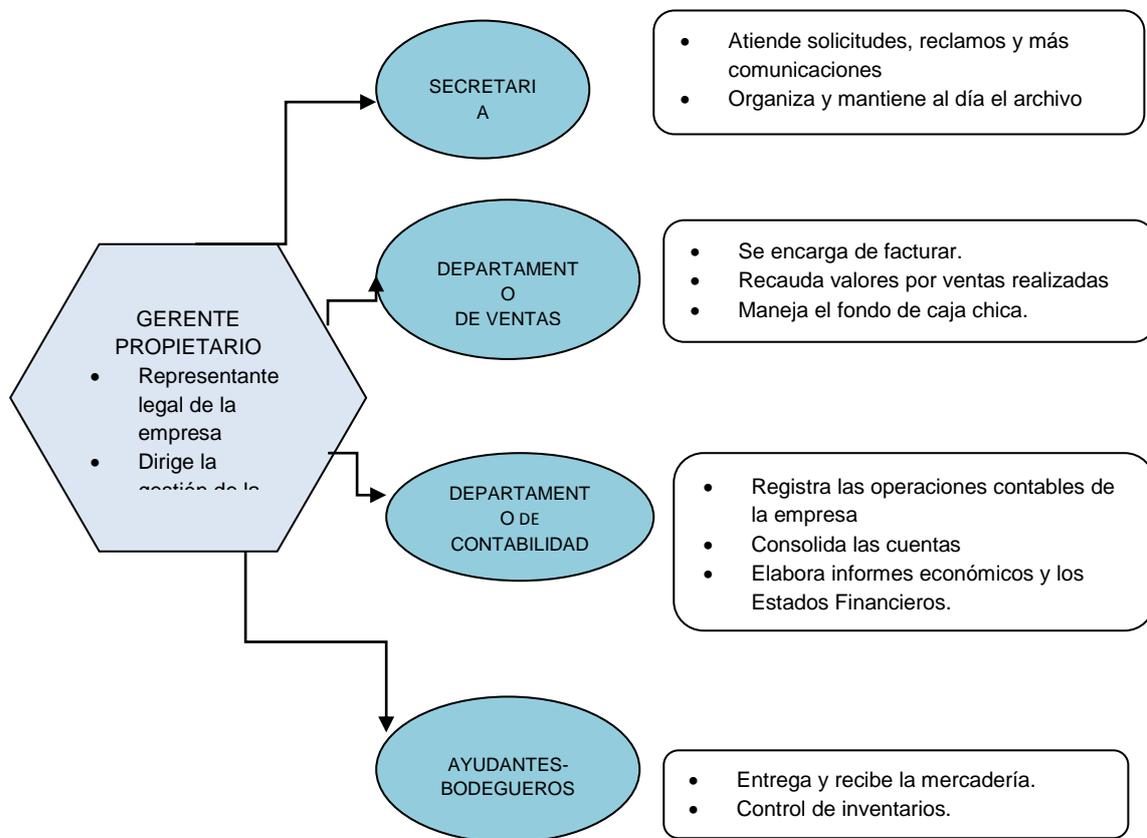
Shyna del Carmen Torres Albán

Gráfico No. 2

Organigrama funcional de la empresa

“LOJALLANTA”

“Lo mejor en llantas y accesorios para su vehículo”



FUENTE: Lojallanta

AUTOR: Fanny Cecilia Muñoz Fuertes

Shyna del Carmen Torres Albán

## **1.6. Plan estratégico**

Es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios, etc.) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años, y está compuesto de las siguientes fases:

### **1.6.1. Misión**

Satisfacer al cliente a través de la comercialización de nuestros productos, sirviendo con honestidad y transparencia al mercado automotriz, presentando alternativas de óptima calidad y costos razonables en llantas y accesorios, y así conseguir una rentabilidad que permita trascender exitosamente a través del tiempo.

### **1.6.2. Visión**

Constituirse a través de clientes satisfechos en un generador de soluciones con productos y servicios para la industria automotriz en el mercado local y provincial.

### **1.6.3. Políticas**

El representante legal está comprometido con la satisfacción completa de sus clientes entregando llantas reencauchadas y originales de óptima calidad y mejorando su atención continuamente.

### **1.6.4. Valores**

- **Respeto.**- Nos caracterizamos por atender al cliente con consideración y buen trato, haciéndolo sentir que es importante para nosotros.
- **Ética.**- Comercializar productos de calidad, sirviendo con honradez, honestidad y confianza.

- **Responsabilidad.**- Asumimos las consecuencias de nuestros actos, demostrando el compromiso en la toma de decisiones y las consecuencias que éstas pueden generar en el transcurso de nuestra vida empresarial.
- **Seriedad.**- Cumplimos con nuestras obligaciones tanto con los proveedores como con los clientes, logrando así, el reconocimiento, la lealtad de colegas y colaboradores, mejorando la eficiencia y calidad por el trabajo efectuado, contribuyendo con esto a mejorar la imagen de la empresa a la que pertenecemos.
- **Disciplina.**- Nuestra principal necesidad es la autoexigencia, es decir, la capacidad de pedirnos a nosotros mismo un esfuerzo extra para ir haciendo las cosas de mejor manera. Haciendo cumplir estrictamente los horarios de trabajo tanto de los trabajadores como de sus directivos, además de mantener un lugar apropiado y aseado para que nuestros clientes se sientan como en su casa.

#### **1.6.5. Objetivos**

- Lograr establecer su permanencia en el mercado local y provincial como el mayor distribuidor de Isollanta en la ciudad y provincia de Loja.
- Mantener nuestro compromiso de servir a los clientes con productos de calidad y con los mejores precios del mercado.
- Tener la mayor satisfacción y lealtad por parte de los clientes al consumir nuestros productos.
- Obtener una mayor rentabilidad que nos permita crecer y servir mejor al cliente.

# **CAPÍTULO II**

## MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Auditoría de gestión

En la actividad de control constituye una etapa superior la auditoría de gestión, que tiene cabal aplicabilidad tanto en las entidades públicas como en las privadas; las firmas privadas generalmente realizan auditorías para dictaminar estados financieros y ocasionalmente auditorías operativas; la Contraloría General del Estado desde hace más de 20 años en su control gubernamental habitualmente realiza exámenes especiales (70%), auditorías financieras (20%), y auditorías operacionales (10%).

#### 2.1.1. Conceptos

1. "Es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos disponibles y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objeto de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas."<sup>1</sup>
- 2." Es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales que se realiza a una entidad, con el propósito de evaluar y emitir un informe profesional sobre el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente".<sup>2</sup>
3. "Proceso que permite examinar y evaluar las actividades realizadas de una organización, sector, programa, proyecto u operación. Actividad que sobre la base de criterios permite medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la utilización de recursos disponibles, el desarrollo de procesos y la entrega de producto o de servicios, a conformidad con las necesidades de los clientes."

---

<sup>1</sup> ANDRADE Puga Ramiro, Auditoría Teoría Básica-Enfoque Moderno, Segunda Edición, Loja, julio 1998, pág. 209

<sup>2</sup> Sisbib.unmsm.edu.pe

4. “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio - económico derivado de sus actividades.”<sup>3</sup>

### **2.1.2. Enfoque**

Es una auditoria de economía y eficiencia porque está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras expresadas en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de los costos.

Es una auditoría de eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad está cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos expresados en términos de cantidad calidad tiempo y costo.

Es una auditoria con enfoque gerencial- operativo y de resultados, por que evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas, mediante la ejecución de programas, actividades proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto

### **2.1.3. Instrumentos para el control de gestión.**

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

☞ **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

---

<sup>3</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 36

- ☞ **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- ☞ **Cuadros de mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- ☞ **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- ☞ **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- ☞ **Control Integral:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- ☞ **Flujogramas:** Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia.

#### 2.1.4. Elementos de gestión

**Economía.-** “Se refiere a los términos y condiciones bajo las cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible y de manera oportuna (gastar menos); es decir, los recursos idóneos, en la cantidad y calidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido.

La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.”<sup>4</sup>

**Eficiencia.-** Insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos. “Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable. La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo (gastar bien).

La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar.

---

<sup>4</sup> ANDRADE Puga Ramiro, Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno, Segunda Edición, Loja, julio 1998, pág. 207

Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.”<sup>5</sup>

**Eficacia.**- Son los resultados que brinda los efectos deseados; es decir, “es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto (gastar sabiamente); tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.”<sup>6</sup>

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

### **2.1.5. Propósitos y objetivos**

Entre los propósitos tenemos los siguientes:

- ☞ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- ☞ Determinar de la organización lo adecuado de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; cumplimiento de políticas; eficiencia de métodos y procedimientos; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ☞ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- ☞ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- ☞ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas anti - económicas.

Los principales objetivos son:

---

<sup>5</sup> ANDRADE Puga Ramiro, Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno, Segunda Edición, Loja, julio 1998, pág. 207-208

<sup>6</sup> ANDRADE Puga Ramiro, Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno, Segunda Edición, Loja, julio 1998, pág. 207

- ☞ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia y economía
- ☞ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ☞ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ☞ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- ☞ Satisfacer las necesidades de la población.

### **2.1.6. Alcance**

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

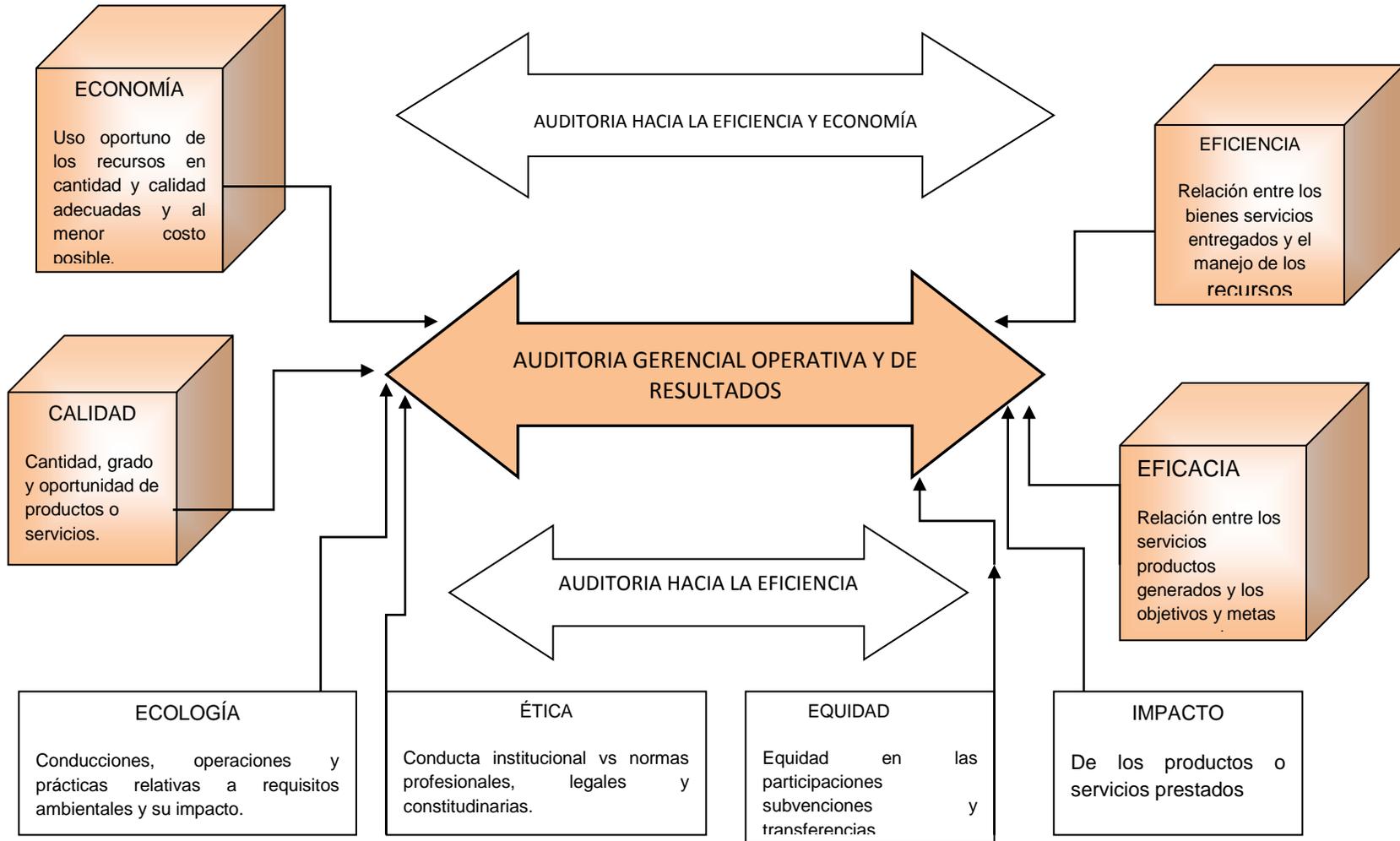
- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible -sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio en los recursos o perjuicios económicos; control sobre la identificación de riesgos, su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos

- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 37

## GRAFICO DE ENFOQUE INTEGRAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN



FUENTE: <http://www.monografías.com>

### **2.1.7. Similitudes y diferencias con otras auditorías**

“La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, constituye auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante sí existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoría financiera, como se puede apreciar en los siguientes cuadros:

**Tabla Nro. 1**

**AUDITORÍA OPERACIONAL/AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>OPERACIONAL</b>	<b>GESTION</b>
1. Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio-económico.
2. Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.
3. Enfoque	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Auditoría orientada hacia la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.
4. Interés sobre la administración.	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, integración del personal, dirección y control	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia.
5. Fases	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Estudio Preliminar</li> <li>II. Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas</li> <li>III. Revisión y evaluación del Control Interno</li> <li>IV. Examen profundo de áreas críticas.</li> <li>V. Comunicación de Resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Conocimiento Preliminar</li> <li>II. Planificación</li> <li>III. Ejecución.</li> <li>IV. Comunicación de Resultados</li> <li>V. Seguimiento</li> </ul>

ELEMENTOS	OPERACIONAL	GESTION
6. Participantes	Auditores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase "examen profundo de áreas críticas".	Equipo Multidisciplinario, integrado, por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta cuarta fase.
7. Parámetros e indicadores de gestión	No utiliza.	Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto; además evalúa la gestión operativa y de resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios.
8. Control Interno	Se cumple en la tercera fase "revisión y evaluación de control interno".	En la segunda fase "planificación" se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.
9. Informe	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.	Se revela tanto los aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importantes.

Fuente: [www.monografias.com/trabajos60/manual-auditoria-financiera](http://www.monografias.com/trabajos60/manual-auditoria-financiera)

**Tabla Nro. 2**

**AUDITORÍA FINANCIERA /AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>GESTIÓN</b>
1. Objetivo	Dictaminar los estados financieros de un período.	Revisa y evalúa la Economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros y, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones.
2. Alcance y Enfoque	Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
3. Participantes	Sólo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
6. Forma de Trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro, y el trabajo se realiza en forma detallada.
7. Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones.
8. Informe	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros, y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

Fuente: [www.monografias.com/trabajos60/manual-auditoria-financiera](http://www.monografias.com/trabajos60/manual-auditoria-financiera)

### **2.1.8. Herramientas de la auditoría de gestión**

**Equipo multidisciplinario.-** Para la ejecución de auditorías de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

**Auditores.-** De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría de gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

**Especialistas.-** Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la fase de conocimiento preliminar.

## **2.2. Control**

En la actualidad el control es una actividad que no solo está dirigida a nivel directivo sino a todos los niveles y miembros de la entidad, orientando al cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **2.2.1. Concepto**

Es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

## 2.2.2. Control de gestión

Es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño, la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

## 2.3. Control interno

La importancia de tener un buen sistema de control interno se ha incrementado en los últimos años, esto con el objetivo de reducir el riesgo de pérdidas o en su defecto prever las mismas.

### 2.3.1. Definición

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”<sup>8</sup>

El informe COSO, presenta la siguiente definición:

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

---

<sup>8</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO; Manual de Auditoría de Gestión 2003 Pag 43

- ☞ El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- ☞ El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.
- ☞ El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una entidad, por ende, no brinda seguridad total.
- ☞ El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

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

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

Para fines de la auditoría de gestión, se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos, los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

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

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

- ☞ Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, no obstante sin ser todos.

### 2.3.2. Tipos de control

En el proceso administrativo se puede establecer legítimamente que el sistema de control, debe estar constituido por tres subsistemas que correspondan a los ámbitos de decisión de la organización.

- ☞ Control operativo.
- ☞ Control gerencial
- ☞ Control estratégico.

**Control operativo.-** Define la consistencia de las acciones en relación con las órdenes y la variación de los resultados frente a lo previsto realizar, a través de este subsistema se opera la medición de las acciones y los hechos en términos físicos y financieros, y así generan gran parte de los insumos que serán la base del proceso de control.

**Control gerencial.-** Examina la correspondencia de las decisiones con los planes, programas, metas y la necesidad de variar éstos, es decir, reprogramar. A este tipo de control ingresan los desvíos que representan causales para los cuales no tienen poder de corrección los niveles de intervención del control operativo.

**Control estratégico.-** Mide la coherencia de objetivos y políticas con el contexto y con las metas. El análisis reviste carácter cuantitativo, pero debe estar impregnado de antecedentes cualitativos, teniendo en cuenta la naturaleza de las cuestiones que se enfrentan. En consecuencia, las soluciones exigen mayor grado de credibilidad e imaginación y se debe atender cuidadosamente al hecho de que sus efectos son más lentos que en ninguna otra parte. Cambiar políticas es enfrentarse a inercias de orientación básicas antes implantadas, por lo que su aplicación requiere de algún tiempo antes de ponerse en marcha.”<sup>9</sup>

### 2.3.3. Métodos de evaluación del control interno

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos mencionamos los siguientes:

---

<sup>9</sup> SILVA García Francisco Administración Público Local, Impresiones MYL año 2003 Pag 175

**Cuestionarios.-** Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

**Flujogramas.-** Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

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

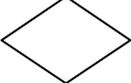
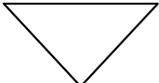
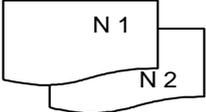
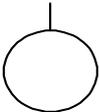
En la fase de planificación se ilustra mediante la presentación de flujogramas sobre la adquisición de materiales y pago de remuneraciones.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

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

A continuación se presentan la simbología de flujogramación

**Gráfico Nro. 4**

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

**FUENTE:** ANDRADE Puga Ramiro, Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno, Segunda Edición, Loja, julio 1998

**Descriptivo o narrativo.-** Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

## Matrices

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- ☞ Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- ☞ Evaluación colateral de control interno.

## Combinación de métodos

Ninguno de los métodos por si solo, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación:

**Tabla Nro. 3**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><b>CUESTIONARIOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía para evaluar y determinar áreas críticas.</li> <li>- Disminución de costos.</li> <li>- Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes.</li> <li>- Pronta detección de deficiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No prevé naturaleza de las operaciones</li> <li>- Limita inclusión de otras preguntas.</li> <li>- No permite una visión de conjunto.</li> <li>- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias.</li> <li>- Que lo tome como fin y no como medio.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento de personal inexperto.</li> <li>- Siempre busca una respuesta.</li> <li>- Permite pre-elaborar y estandarizar su utilización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa puede limitarse.</li> <li>- Podría su aplicación originar malestar en la entidad.</li> </ul>
<p><b>FLUJOGRAMAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada.</li> <li>- Observación del circuito en conjunto</li> <li>- Identifica existencia o ausencia de controles.</li> <li>- Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.</li> <li>- Permite detectar hechos, controles y debilidades.</li> <li>- Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesita de conocimientos sólidos de control interno.</li> <li>- Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagrama de flujo.</li> <li>- Limitado el uso a personal inexperto.</li> <li>- Por su diseño específico, resulta un método más costoso.</li> </ul>
<p><b>NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación en pequeñas entidades.</li> <li>- Facilidad en su uso.</li> <li>- Deja abierta la iniciativa del auditor.</li> <li>- Descripción en función de observación directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.</li> <li>- Auditor con experiencia.</li> <li>- Limitado a empresas grandes.</li> <li>- No permite visión en conjunto.</li> <li>- Difícil detectar áreas críticas por comparación.</li> <li>- Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.</li> </ul>
<p><b>MATRICES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite una mejor localización de debilidades de control interno.</li> <li>- Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores.</li> <li>- Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.</li> </ul>

Fuente: ANDRADE Puga Ramiro, Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno, Segunda Edición, Loja, julio 1998, págs. 74-75

## 2.4. Riesgos de auditoría de gestión

Al ejecutarse la auditoría de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe; por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

☞ Criterio profesional del auditor

- ☞ Regulaciones legales y profesionales
- ☞ Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- ☞ Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- ☞ Riesgo de control: De que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.
- ☞ Riesgo de detección: De que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- ☞ Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información
- ☞ Considerar lo adecuado del diseño del sistema de control interno y probar la eficacia de sus procedimientos
- ☞ Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el sistema de control interno
- ☞ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
  - ☞ Incumplimientos en los procedimientos normalizados
  - ☞ Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
  - ☞ Poca experiencia en el personal
  - ☞ Sistemas de información no confiables

2. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
  - ☞ Rotación del personal
  - ☞ Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
  - ☞ Crecimiento o reducción del personal
  - ☞ Implantación de nuevos sistemas
  - ☞ Alteraciones de tipo cultural
  
3. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
  - ☞ La naturaleza de las actividades
  - ☞ El alcance de la automatización
  - ☞ La dispersión geográfica
  
4. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas tanto de la empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
  
5. Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
  
6. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

## **2.5. Muestreo en la auditoría de gestión**

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral)

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento preliminar y en la fase de planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos. El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable - administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero, y en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- ☞ Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorías
- ☞ Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada
- ☞ Obtener evidencias suficientes

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

**De apreciación o no estadístico.**- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas, por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

**Estadístico.**- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente;
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y,
3. Evaluar los resultados de la muestra.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe considerar que ambos métodos se basan en la presunción de que una muestra revelará información suficiente acerca del universo en su conjunto, para permitir al auditor llegar a una conclusión sobre el universo. Es importante insistir que ambos métodos se apoyan significativamente en el juicio del auditor.

La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección de la muestra y evaluación de los resultados.

Al escoger entre el muestreo estadístico y el no estadístico, el auditor debe considerar los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra, así como también las ventajas y desventajas de cada método.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas corresponden con los criterios siguientes:

- ☞ La visión y misión de la entidad u organismo
- ☞ Los objetivos y metas planteados o programadas
- ☞ El manejo eficiente y económico de los recursos
- ☞ La calidad esperada por el usuario
- ☞ La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad
- ☞ Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere el caso.

## **2.6. Evidencias suficientes y competentes**

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

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

### **2.6.1. Elementos**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) Evidencias suficientes.- Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) Evidencias competentes.- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

### 2.6.2. Clases

- a) Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) Testimonial.- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### 2.6.3. Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

**Tabla Nro. 4**

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad</li> <li>- Producida por una estructura de control interno efectivo</li> <li>- Para conocimiento directo: Observación, inspección o reconstrucción</li> <li>- De la alta dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenida dentro de la entidad</li> <li>- Producida por una estructura de control interno débil</li> <li>- Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejem: auditores internos.</li> <li>- Del personal de menor nivel.</li> </ul>

Fuente: ANDRADE Puga Ramiro, Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno, Segunda Edición, Loja, julio 1998, pág. 48

## 2.7. Técnicas más utilizadas

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

**Tabla Nro. 5**

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

Fuente: ANDRADE Puga Ramiro, Auditoría Teoría Básica Enfoque Moderno, Segunda Edición, Loja, julio 1998, pág. 45

## 2.8. Parámetros e indicadores de gestión

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión se requiere que se encuentre implementado el control interno en la entidad y además que se tenga muy claro la

importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de evaluación institucional.

El objetivo es buscar que las entidades sean más eficientes y eficaces, para ello se han retomado las diferentes teorías administrativas con el ánimo de desarrollar el aspecto concerniente al control.

## **2.9. Uso de indicadores en auditoría de gestión**

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- ☞ La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- ☞ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- ☞ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- ☞ Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización

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

Son los cocientes que permiten analizar rendimientos del área o componente analizado.

## **2.10. Clasificación de los indicadores de gestión**

- a) Cuantitativos y cualitativos
- b) De uso universal
- c) Globales, funcionales y específicos
- d) Indicadores de general utilización

**Cuantitativos y cualitativos.-** Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

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

**De uso universal.-** Los indicadores de gestión, universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

**a) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-** Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información, calidad, oportunidad, disponibilidad de la información; arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

**b) Indicadores estructurales.-** La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- ☞ Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- ☞ Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- ☞ Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

**c) Indicadores de recursos.-** Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- ☞ Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- ☞ Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.

- ☞ Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- ☞ Recaudación y administración de la cartera.
- ☞ Administración de los recursos logísticos.

**d) Indicadores de proceso.-** Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- ☞ Extensión y etapas de los procesos administrativos
- ☞ Extensión y etapas de la planeación
- ☞ Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- ☞ Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

**e) Indicadores de personal.-** Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos; sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto a:

- ☞ Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- ☞ Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- ☞ Comparación de servicios per-cápita.
- ☞ Rotación y administración del personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- ☞ Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

**f) Indicadores interfásicos.-** Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales; sirven para:

- ☞ Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- ☞ La demanda y oferta en el tiempo.
- ☞ Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).

- ☞ Satisfacción permanente de los usuarios.
- ☞ Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- ☞ Número de quejas, atención y corrección.
- ☞ Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- ☞ Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Los indicadores interfásicos se refieren al comportamiento de la empresa frente a los usuarios y sirven para medir:

- ☞ Velocidad de respuesta; comportamiento demanda-oferta; satisfacción permanente, etc.
- ☞ Comportamiento gerente público: servicios corrientes y esporádicos; comportamiento demanda potencial, atendida e insatisfecha; información al público; aceptabilidad de las decisiones; número de quejas, atención y corrección, etc.

## **7) Indicadores de aprendizaje y adaptación.**

Se refieren a lo siguiente:

- ☞ Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- ☞ Estudios y tareas normales de adiestramiento
- ☞ Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- ☞ Mejoramiento de métodos, procedimientos y formato

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Son importantes estos indicadores porque el recurso humano se evalúa constantemente, para verificar si la gestión está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- ☞ Unidades de investigación
- ☞ Unidades de entrenamiento
- ☞ Unidades normales de adiestramiento
- ☞ Estudios de investigación para el desarrollo
- ☞ Estudio para innovación

## **Indicadores globales, funcionales y específicos.**

- a) **Indicadores globales:** Son aquellos que miden los resultados en el ámbito de la institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios y por lo general miden aspectos cuantitativos tanto monetarios como no monetarios.
- b) **Indicadores funcionales o particulares:** Se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades; por lo tanto cada función o actividad, debe ser medida de acuerdo a sus propias características; sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.
- c) **Indicadores específicos:** Se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular.

## **Indicadores de general utilización**

- a) **Eficiencia:** Nos ayuda a medir el grado de eficiencia entre los bienes adquiridos, productos o servicios prestados, y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos.
- b) **Eficacia:** La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.
- c) **Calidad:** Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar.

## **2.11. Fases de auditoría de gestión**

- Análisis y diagnóstico
- Planificación preliminar y específica

- Ejecución
- Comunicación de resultados
- Diseño, implantación y evaluación

### **2.11.1. Análisis y diagnóstico**

Esta fase se inicia con la orden de trabajo, la base con la cual el auditor jefe de equipo y el supervisor inician el proceso de comunicación de la auditoría a la entidad que va a ser examinada, para obtener y actualizar según sea el caso la información.

Como resultado del análisis general y diagnóstico efectuado en esta fase se presentará el reporte de la planificación preliminar.

### **2.11.2. Planificación**

La planificación de la auditoría de gestión, tiene como finalidad obtener un conocimiento general de la entidad objeto de examen y documentar sus principales actividades en base al objetivo de la auditoría. En resumen el fin de la planificación de la auditoría es determinar cuáles son los procedimientos a emplear que permitan obtener la satisfacción necesaria para emitir una opinión.

**Planificación preliminar.-** La planificación preliminar está encaminada a obtener un conocimiento global sobre el trabajo a ejecutarse a base de cual se definirá la estrategia para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque específico a las áreas a examinarse.

**Planificación específica.-** Tiene como propósito principal identificar las actividades relevantes de la entidad para examinarlas en la siguiente fase, preparar la evaluación del control interno y de los programas de auditoría que se va a realizar.

La aplicación de procedimientos para evaluar el sistema de control interno, de registro e información de la entidad, constituyen el método para obtener información adicional y complementaria que permita calificar los riesgos que asume el auditor en la ejecución de su trabajo.

### **2.11.3. Ejecución de la auditoría de gestión**

En esta etapa se ejecuta propiamente la auditoría, se desarrollan hallazgos y se obtiene toda evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe.

#### **Aspectos importantes en la planificación de los programas de auditoría**

- ☞ Evaluación de los hallazgos derivados de la auditoría
- ☞ Evaluación de hallazgos por componentes
- ☞ Evaluación de hallazgos para la auditoría
- ☞ Conclusiones de auditoría

#### **Papeles de trabajo**

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría”<sup>10</sup>

Son documentos que respaldan en forma suficiente, competente y pertinente las opiniones, hallazgos y el informe del auditor, los mismos que son preparados u obtenidos en el transcurso de la auditoría.

#### **Propósito de los papeles de trabajo**

“Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Construir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.

---

<sup>10</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 72

- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Construir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas”<sup>11</sup>

## **Objetivos de los papeles de trabajo**

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

### **Principales:**

- ☞ Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- ☞ Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General

### **Secundarias:**

- ☞ Sustentar el desarrollo del trabajo del auditor
- ☞ Acumular evidencias
- ☞ Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero
- ☞ Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control.

## **Índices y referenciación**

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre sí los diferentes papeles de trabajo.

---

<sup>11</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 37

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

- a) Alfabética
- b) Numérica, y
- c) Alfanumérica

Para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.

### **Marcas de auditoría**

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría; las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado, al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel<sup>12</sup>

#### **2.11.4. Comunicación de resultados**

En esta fase se prepara el informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revela las deficiencias existentes como en las otras auditorías, sino que también contendrán los hallazgos positivos.

---

<sup>12</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 80

En la entidad auditada, el supervisor y jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo llevan a cabo la redacción del informe de auditoría, en forma conjunta con los auditores el mismo que será presentado en forma objetiva, clara, concisa, precisa y constructiva.

Si bien, esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios del más alto nivel relacionados con la auditoría, esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

### **“Contenido del informe de auditoría”**

- ☞ Carátula
- ☞ Índice, siglas y abreviaturas
- ☞ Carta de presentación

### **CAPITULO I: Enfoque de auditoría**

- ☞ Motivo de la auditoría
- ☞ Objetivos
- ☞ Alcance
- ☞ Enfoque
- ☞ Componentes auditados
- ☞ Indicadores utilizados

### **CAPITULO II: Información de la entidad**

- ☞ Misión
- ☞ Visión
- ☞ Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- ☞ Base legal
- ☞ Estructura orgánica
- ☞ Objetivos de la entidad
- ☞ Financiamiento

☞ Funcionarios principales

### **CAPITULO III: Resultados generales**

### **CAPITULO IV: Resultados específicos por componentes**

### **CAPITULO V:- Anexos”<sup>13</sup>**

#### **2.11.5. Diseño, implantación y evaluación**

**Diseño.-** Consiste en elaborar un plan de trabajo que permita precisar los objetivos, el alcance y los resultados como producto final de implantar las recomendaciones expuestas en el informe de auditoría, para que cada proyecto sea diseñado con la calidad y eficiencia requerida por la entidad.

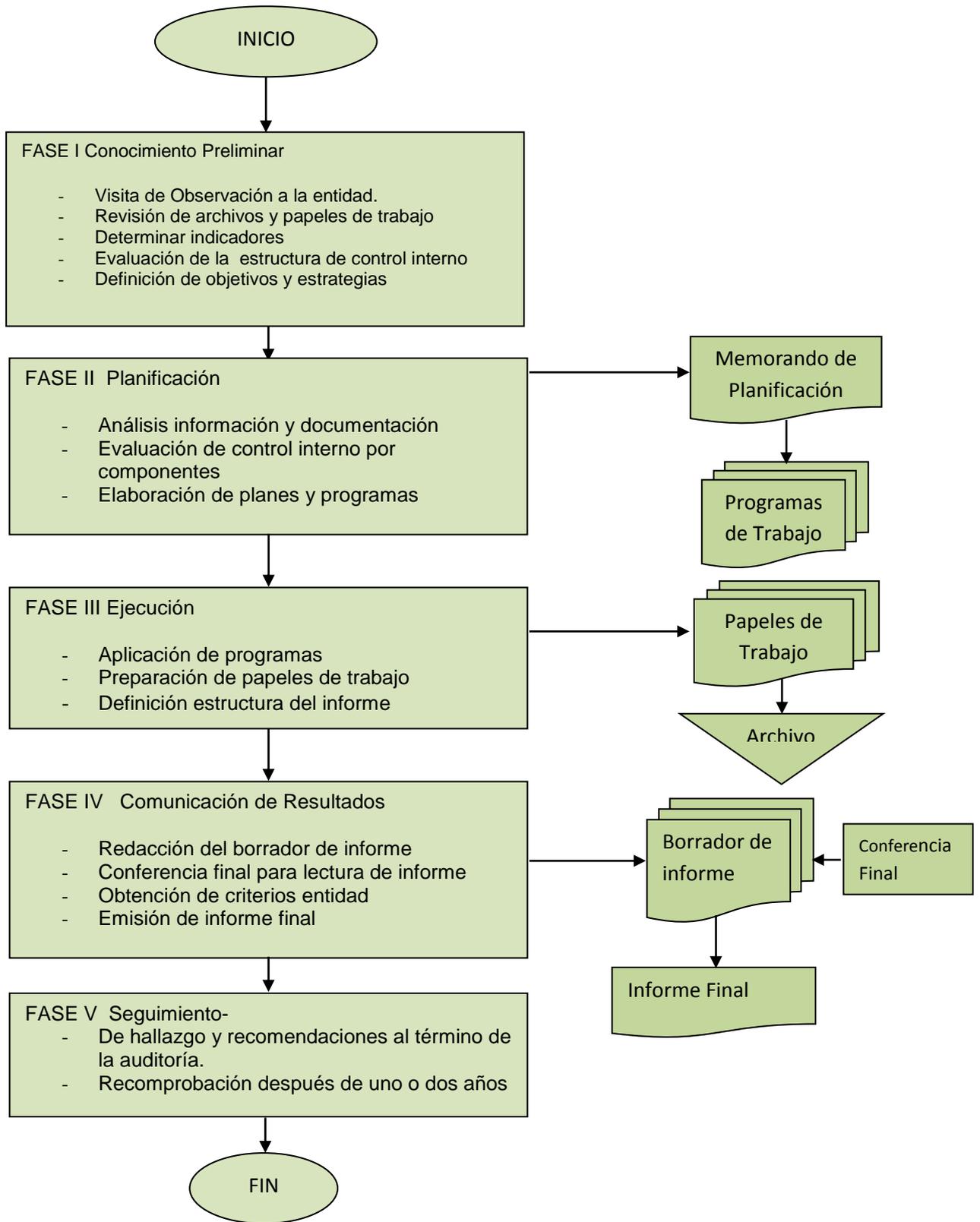
**Implantación.-** En este punto es muy importante incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza, propósito y bondad de las medidas que habrán de implantarse para mejorar los objetivos institucionales.

**Evaluación.-** Tiene por objeto asegurar que se hayan cumplido todos los cambios sugeridos y comprobar que el mecanismo de mejoramiento continuo de los procedimientos administrativos tenga plena vigencia y se efectúe con la participación de todos los empleados de la entidad.

---

<sup>13</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de auditoría de Gestión. Quito, abril del 2002. Pág. 187

## Flujo del proceso de auditoría de gestión



**FUENTE:** Milton K. Maldonado E; Auditoría de Gestión 3era Edición, pág. 29.

# **CAPÍTULO III**

**ORDEN DE TRABAJO NRO. 001 ECCA- UTPL**

Loja, 15 de enero de 2011

Señoritas

Fanny Cecilia Muñoz Fuertes

Shyna del Carmen Torres Albán

**EGRESADAS DE LA “UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA”**

Ciudad.-

En calidad de directora de tesis mediante la presente me permito disponer a ustedes procedan a realizar la Auditoria de Gestión al almacén “**Lojallanta**” de la ciudad de Loja, cantón Loja, por el periodo: enero - diciembre del 2010” para lo cual actuará en calidad de Jefe de Equipo y operativo, la suscrita actuará como Supervisora de la misma

Los objetivos estarán dirigidos a:

1. Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa
2. Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
3. Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

Los componentes a examinar son: área administrativa con el sub-componente gerencia y financiamiento y manejo presupuestario

El tiempo para el desarrollo de la auditoria será de 60 días laborables.

Los resultados se harán conocer mediante la presentación de un informe que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Dra. Graciela Castro Iñiguez

**DIRECTORA DE TESIS – SUPERVISORA**

## NOTIFICACIÓN

Loja, 16 de enero del 2011

Doctora

Jessica M. García Quizhpe

**GERENTE GENERAL DE LOJALLANTA**

Loja.-

De mi consideración:

Me permito notificar a ustedes el inicio de la auditoría de gestión al almacén **Lojallanta** por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, por lo que solicitó la colaboración necesaria para su ejecución.

De conformidad con la autorización para este trabajo solicito se provea de la información y los respectivos documentos que sustenten las actividades de la empresa

Por su atención, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Fanny Cecilia Muñoz Fuertes  
**AUDITORA JEFE DE EQUIPO**

Lic. Shyna Torres Albán  
**AUDITOR JUNIOR**

## VISITA DE OBSERVACIÓN EN LA EMPRESA Y REVISIÓN DE ARCHIVOS

### Datos de la empresa:

#### 1. Identificación de la empresa:

Almacén Lojallanta

Dirección: Av. Cuxibamba y la intersección de la calle Hernán Gallardo

Teléfono: 2 574879

#### 2. Base legal de creación y funcionamiento

##### Creación

Lojallanta es una empresa familiar, y su actividad se ejerce en la ciudad de Loja, en la Av. Cuxibamba y la intersección de la calle Hernán Gallardo; ésta empresa inició sus actividades comerciales de venta al por mayor y menor de partes y accesorios para vehículos, buses y camiones, el 15 de mayo de 2003, siendo su representante legal la Dra. Jessica García.

Para el desarrollo de sus actividades, ha determinado dos funciones específicas

- Compras
- Ventas

Las compras las realiza a diferentes casas comerciales como Durabanda, Said, Tedasa, Movillanta, y, principalmente a Isollanta y Multineumáticos que son los mayores proveedores de llantas reencauchadas y originales para la comercialización en la empresa, las cuales en su mayor parte se adquieren a crédito.

Las ventas se efectúan al contado y crédito dando facilidades al cliente a 30, 60 y 90 días de plazo, respaldando esto con sus respectivos cheques y letras de cambio.

Desde el inicio de sus actividades y con el paso del tiempo el almacén se ha mantenido y se sigue manteniendo con una favorable acogida en el mercado, tanto en la ciudad como en la provincia.

Es una empresa mediana y tiene el carácter según el servicio de rentas internas de persona natural, que está regida por las leyes y normas vigentes en nuestro país como el código de trabajo, código tributario, ley de régimen tributario interno, cumpliendo con las obligaciones de declaraciones mensuales y anuales de impuestos, logrando ir acorde a las normas y así también cumplir con el objetivo de servir a la sociedad en la atención de la comercialización de llantas.

### **Funcionamiento**

La empresa Lojallanta para poder cumplir con sus objetivos, está compuesta de áreas o departamentos y cada uno de éstos tiene sus diferentes funciones, las mismas que a continuación detallamos:

**Gerente-propietario.-** Se encarga de:

- Tomar decisiones sobre políticas generales
- Planificar coordinar y controlar la empresa con la finalidad de garantizar el cumplimiento de objetivos trazados.
- Facilitar el trabajo de sus colaboradores, prestando el apoyo necesario para que puedan realizar sus tareas.
- Procurar una buena comunicación entre el personal.
- Analizar y evaluar conjuntamente con sus colaboradores los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas

**Secretaria.-** Sus funciones son:

- Atender solicitudes, reclamos y más comunicaciones que llegan a la empresa.
- Mantener y organizar el archivo de todos los documentos del almacén

- Atender y orientar al público que solicite los servicios, de una manera cortés y amable, para que la información sea más fluida y clara
- Obedecer las instrucciones que le de su jefe o superior.

**Departamento de ventas.-** Se encarga de:

- Facturación
- Recaudación de valores y el manejo adecuado del fondo de caja chica
- Rendir informes mensuales al departamento de gerencia, sobre las operaciones efectuadas
- Proponer, desarrollar y supervisar campañas de promoción

**Departamento de contabilidad.-** Se encarga de:

- Realizar todas las operaciones contables, es decir, registra, consolida, elabora los informes económicos, estados financieros y realiza las declaraciones tributarias.
- Definir, controlar y mantener actualizado el catálogo de cuentas
- Guardar y custodiar la documentación original, de todas las transacciones realizadas.

**Ayudantes.-** Son las personas que:

- Colaboran con la entrega y recepción de la mercadería.
- Recogen y entregan la correspondencia

**Bodeguero.-** Es el que se encarga de:

- Realiza la recepción y entrega de mercadería
- Adecuar la mercadería en espacios apropiados por códigos y marcas de producto
- Chequear la mercadería nueva y lleva un control de inventario.

### 3. Funcionarios principales

Dra. Jessica García	Gerente
Thalia Paladines	Secretaria
Ricardo Fernandez	Contador
Richard Galvez	Vendedor
Santiago Reyes	Bodeguero
Marco Minga	Ayudante

### 4. Objetivos de la entidad

- ✓ Lograr establecer su permanencia en el mercado local y provincial como el mayor distribuidor de Isollanta en la ciudad y provincia de Loja.
- ✓ Mantener nuestro compromiso de servir a los clientes con productos de calidad y con los mejores precios del mercado.
- ✓ Tener la mayor satisfacción y lealtad por parte de los clientes al consumir nuestros productos.
- ✓ Obtener una mayor rentabilidad para permitirnos crecer y servir mejor al cliente.

### 5. Período cubierto por el último examen

No existen datos de auditorías realizadas anteriormente en el establecimiento.

### 6. Apreciación del departamento contable sobre su organización y funcionamiento

La información financiera de la empresa se genera a través de un paquete informático de

Contabilidad Comercial, y el Departamento de Contabilidad está dirigido por un Licenciado en Contabilidad y Auditoría, la misma se encuentra al día con la contabilidad y las declaraciones al SRI.

## **7. Ingresos y gastos**

Los ingresos que percibe la empresa se generan en la venta de llantas de todo tipo para vehículos grandes y pequeños.

Los gastos se reflejan en el pago de remuneraciones básicas, complementarias, compensatorias, subsidios, remuneraciones temporales, aportes patronales, pago de servicios básicos, gastos en Informática, bienes muebles.

### **Elaborado por:**

Fanny Cecilia Muñoz Fuertes  
**Jefe de equipo**

Lic. Shyna Torres Albán  
**Auditor junior**

### **Revisado por:**

Dra. Graciela Castro Iñiguez  
**Supervisora**



**FASE I**

**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**Actividades**

- ✓ Visita a las instalaciones de la empresa para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- ✓ Revisar los archivos de la empresa tanto corriente como permanente para comprender: la misión, visión, planes estratégicos y la actividad principal de la empresa
- ✓ Conocer la estructura orgánica, sus directivos y funcionarios
- ✓ Conocer la situación financiera de la institución
- ✓ Conocer o determinar indicadores o parámetros que permitan medir la gestión institucional
- ✓ Aplicar el FODA
- ✓ Evaluar en forma preliminar el sistema de control interno, para conocer el funcionamiento de los controles existentes.

**Productos**

Archivo permanente actualizado

Información útil para la planificación.

Objetivos y estrategias generales de la auditoría

## RESULTADOS

### Fines y actividades de la empresa

Como producto de la evaluación de la estructura del sistema de control interno del almacén Lojallanta se pudo establecer lo siguiente:

1. El almacén Lojallanta de la ciudad de Loja tiene como su principal actividad la venta de llantas originales y reencauchadas para lo cual, ha diseñado una planificación acorde a las necesidades de la ciudadanía y el cantón Loja.
2. Los procesos de comercialización se dan como consecuencia de la actividad generada por las ventas de llantas y accesorios para vehículos livianos y pesados para el cantón y provincia de Loja, y que a partir de su propia experiencia, y conocimientos previos se genere un proceso de desarrollo en cuanto a capacidades, orientándolas a la aplicación práctica y compartiendo responsabilidades en la comercialización de llantas.
3. La atención al cliente, se ofrece todos los días hábiles e incluso los sábados hasta el medio día
4. Existe una estrecha vinculación con las diferentes empresas de transporte de la ciudad y provincia de Loja, de una manera cordial y positiva.
5. No se ha realizado una planificación estratégica.
6. Si se ha definido la misión y visión empresarial.

#### ➤ Misión

Satisfacer al cliente a través de la comercialización de nuestros productos, sirviendo con honestidad y transparencia al mercado automotriz, presentando alternativas de óptima calidad y costos razonables en llantas y accesorios, y así conseguir una rentabilidad que permita trascender exitosamente a través del tiempo.

➤ **Visión**

Constituirse a través de clientes satisfechos en un generador de soluciones con productos y servicios para la industria automotriz en el mercado local y provincial.

➤ **Objetivos estratégicos**

- ✓ A partir del tercer año Lojallanta se convertirá en una empresa sólida en el mercado
- ✓ El mejoramiento de calidad del servicio permitirá el rendimiento de la empresa en 10 puntos porcentuales a partir del segundo año de ejecución del POA.
- ✓ Cada año los directivos y personal administrativo, participarán en un proceso de capacitación, a fin de mejorar el servicio creando cultura, solidaridad y compromiso social

6. No están definidos los Indicadores o parámetros de evaluación.
7. No ha existido procesos de evaluación de la calidad del servicio al cliente.
8. No existen evaluaciones al personal administrativo anual en función de Informes,
9. Se desconocen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa, por cuanto no se ha trabajado la matriz FODA.
10. No existe un reglamento interno que regule las actividades de la empresa

**Definición de objetivos y estrategias de la auditoría**

**a) Objetivos**

- ✓ Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa
- ✓ Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
- ✓ Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

**b) Estrategias**

- ✓ Revisar el archivo permanente de la empresa.
- ✓ Determinará la forma de evaluar el sistema de control interno, mediante el uso de cuestionarios.
- ✓ Analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante un taller con los directivos y empleados.
- ✓ Expresar el diagnóstico de la situación interna y externa.
- ✓ Seleccionarán Indicadores que serán utilizados en la auditoría.
- ✓ Se han determinado los siguientes componentes

## a) Área administrativa

- A1 Sub-componente. Recursos humanos
- A2 Sub-componente Recursos humanos administrativos y directivos

## b) Financiamiento y presupuesto de la empresa

**ALMACÉN "LOJALLANTA"**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**PERIODO 2010**

**ANÁLISIS "FODA"**

(Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bajo costos de las llantas en relación con la competencia.</li> <li>❖ Personal administrativo con experiencia.</li> <li>❖ La parte comercial equipada con sistemas informáticos</li> <li>❖ Excelente ambiente de trabajo</li> <li>❖ Experiencia de la gerencia</li> <li>❖ Relación directa con los proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Relación directa con el sector del volante</li> <li>❖ Convenio con las diferentes cooperativas de transporte de la localidad.</li> <li>❖ Oferta de capacitación por parte de las diferentes casas proveedoras.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ No están claramente definidas la misión y visión.</li> <li>❖ Falta de infraestructura para la exhibición de las llantas</li> <li>❖ Falta de un centro de enllantage</li> <li>❖ Falta de publicidad en los medios de comunicación</li> <li>❖ Falta de presupuesto para la adquisición de un nuevo centro de exhibición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La empresa no cuenta con un plan estratégico.</li> <li>❖ Presencia de más casas comerciales de venta de este artículo</li> <li>❖ Elevamiento de los impuestos y aranceles a las importaciones.</li> <li>❖ La inestabilidad política que vive el estado ecuatoriano</li> <li>❖ Falta de incentivos para el personal (motivación, capacitación y evaluación)</li> <li>❖ Retiro del apoyo por parte de las instituciones financieras locales.</li> </ul>

Fuente: Lojallanta

Elaborado por: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**“ALMACEN LOJALLANTA”**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**

A2.1

1/1

**PERIODO: ENERO – DICIEMBRE 2010**

**HOJA DE MARCAS**

<b>MARCAS</b>	<b>DETALLE</b>
$\phi$	= INSPECCIONADO
✓	= COMPARADO
$\alpha$	= ANALIZADO
*	= OBSERVADO
√	= COMPROBADO
^	= INDAGADO
<	= RASTREADO
$\Sigma$	= SUMADO

**ELABORADO POR:**

**F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO POR:**

**Dra. G.C.I**

**FECHA:**

**17-Febrero-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**“ALMACEN LOJALLANTA”  
AUDITORIA DE GESTIÓN**

**PERIODO: ENERO – DICIEMBRE 2010**

A2.2

1/1

**HOJA DE INDICES**

**INDICE**

**PAPELES DE TRABAJO**

O/T	Orden de trabajo
A1 =	Visita previa
A1.1 =	Conocimiento preliminar
A1.2 =	Resultado de la evaluación
A1.3 =	Análisis FODA
A2 =	Planificación del trabajo
A2.1 =	Hoja de marcas
A2.2 =	Hoja de índice
A2.3 =	Planificación preliminar
A2.4 =	Planificación específica
A2.5 =	Memorándum de planificación
A3.1 =	Hoja de distribución de trabajo
A3.2 =	Indicadores específicos
A4.1 =	Estados financieros
B1 =	Recursos humanos trabajadores
B1.1 =	Programa de trabajo recursos humanos
B1.2 =	Evaluación del sistema control interno
B1.3 =	Papeles de trabajo
B1.4 =	Documentación recibida por la entidad
B1.5 =	Indicadores
C1 =	Recursos humanos administrativos
C1.1 =	Programa de trabajo recursos humanos administrativos
C1.2 =	Evaluación del sistema control interno
C1.3 =	Papeles de trabajo
C1.4 =	Documentación recibida por la entidad
C1.5 =	Indicadores
D1 =	Financiamiento y manejo de presupuesto
D1.1 =	Programa de trabajo financiamiento y manejo de presupuesto
D1.2 =	Evaluación del sistema de control interno
D1.3 =	Papeles de trabajo
D1.4 =	Documentación recibida por la entidad
D1.5 =	Indicadores
E1 =	Papeles de trabajo
F1 =	Cuadro de mando integral

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**FECHA:**

**F.C.M.F y S.C.T.A**

**Dra. G.C.I**

**17-Febrero-2011**

## 1. Referencia a la orden de trabajo

La auditoría de gestión a la empresa comercializadora de llantas "Lojallanta", se llevará a efecto en cumplimiento a la orden de trabajo NRO. 001 CCA- UTPL suscrita por la Directora de tesis designada para el desarrollo de la investigación

## 2. Alcance y objetivos de la auditoría

### Alcance

La auditoría de gestión cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010. Se analizará las áreas de recursos humanos, administrativa y operativa, al concluir el examen se emitirá informe de auditoría de gestión, con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

### Objetivos

Los objetivos están dirigidos a:

1. Realizar la evaluación del sistema de control interno a fin de determinar el grado de confiabilidad del mismo
2. Establecer el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen la vida institucional
3. Aplicar indicadores de gestión relacionados con el desempeño de las actividades
4. Preparar un Informe que contenga recomendaciones tendientes a optimizar la gestión institucional

## 3. Conocimiento de la entidad y su naturaleza jurídica

### a) Base legal

Lojallanta es una empresa familiar, y su actividad se ejerce en la ciudad de Loja, en la Av. Cuxibamba y la intersección de la calle Hernán Gallardo; ésta empresa inició sus actividades

comerciales de venta al por mayor y menor de partes y accesorios para vehículos, buses y camiones, el 15 de mayo de 2003, siendo su representante legal la Dra. Jessica García. Para el desarrollo de sus actividades, ha determinado dos funciones específicas

- Compras
- Ventas

Las compras las realiza a diferentes casas comerciales como Durabanda, Said, Tedasa, Movillanta, y, principalmente a Isollanta y Multineumáticos que son los mayores proveedores de llantas reencauchadas y originales para la comercialización en la empresa, las cuales en su mayor parte se adquieren a crédito.

### **Funcionamiento**

La empresa Lojallanta para poder cumplir con sus objetivos, está compuesta de áreas o departamentos y cada uno de éstos tiene sus diferentes funciones las mismas que a continuación detallamos:

**Gerente-propietario.-** Se encarga de:

- Tomar decisiones sobre políticas generales
- Planificar coordinar y controlar la empresa con la finalidad de garantizar el cumplimiento de objetivos trazados.
- Facilitar el trabajo de sus colaboradores, prestando el apoyo necesario para que puedan realizar sus tareas
- Procurar una buena comunicación entre el personal
- Analizar y evaluar conjuntamente con sus colaboradores los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas

**Secretaria.-** Sus funciones son:

- Atender solicitudes, reclamos y más comunicaciones que llegan a la empresa
- Mantener y organizar el archivo de todos los documentos del almacén

- Atender y orientar al público que solicite los servicios, de una manera cortés y amable, para que la información sea más fluida y clara
- Obedecer las instrucciones que le de su jefe o superior.

**Departamento de ventas.-** Se encarga de:

- Facturación
- Recaudación de valores y el manejo adecuado del fondo de caja chica.
- Rendir informes mensuales al departamento de gerencia, sobre las operaciones efectuadas
- Proponer, desarrollar y supervisar campañas de promoción

**Departamento de contabilidad.-** Se encarga de:

- Realizar todas las operaciones contables, es decir, registra, consolida, elabora los informes económicos, estados financieros y realiza las declaraciones tributarias.
- Definir, controlar y mantener actualizado el catálogo de cuentas
- Guardar y custodiar la documentación original de todas las transacciones realizadas.

**Ayudantes.-** Son las personas que:

- Colaboran con la entrega y recepción de la mercadería.
- Recogen y entregan la correspondencia

**Bodeguero.-** Es el que se encarga de:

- Realiza la recepción y entrega de mercadería
- Adecuar la mercadería en espacios apropiados por códigos y marcas de producto
- Chequear la mercadería nueva y lleva un control de inventario.

## **b) Principales políticas**

### **Políticas**

En el almacén se mantiene un control de ingresos y gastos a través de un registro de transacciones en el sistema informático denominado Sistema de Contabilidad Comercial.

Se remite al servicio de rentas internas en forma mensual la información requerida.

Es responsabilidad de la contadora realizar el control de suministros y activos en forma mensual y cuando lo amerite el caso.

**c) Objetivos**

1. Lograr establecer su permanencia en el mercado local y provincial como el mayor distribuidor de Isollanta en la ciudad y provincia de Loja.
2. Mantener nuestro compromiso de servir a los clientes con productos de calidad y con los mejores precios del mercado.
3. Tener la mayor satisfacción y lealtad por parte de los clientes al consumir nuestros productos.
4. Obtener una mayor rentabilidad para permitirnos crecer y servir mejor al cliente.
5. Lograr establecer su permanencia en el mercado local y provincial como el mayor distribuidor de Isollanta en la ciudad y provincia de Loja.

**d) Datos generales sobre la administración**

El almacén Lojallanta del cantón Loja, para el desarrollo de sus actividades cuenta con los siguientes departamentos:

Gerente	Constituye el nivel ejecutivo
Secretaria	Realiza los trámites administrativos
Contadora	Se encarga del sistema financiero en general, es decir ejecuta funciones de contabilidad
Departamento de ventas	Recaudación de valores y el manejo adecuado del fondo de caja chica.

Ayudantes	Se encargan del mantenimiento y conservación de los bienes de la institución
Bodeguero	Realiza la recepción y entrega de mercadería, la adecua en espacios apropiados por códigos y marcas, lleva un control de inventario.

#### **4. Principales actividades, operaciones e instalaciones.**

- ✓ Se ha constituido en una empresa líder en el mercado local y provincial, encaminados a mejorar su servicio.
- ✓ Ha aportado a la sociedad ofreciendo servicios de calidad y a bajos precios en sus productos
- ✓ Genera fuentes de trabajo para el personal
- ✓ Contribuye al desarrollo socio-económico

#### **Fuentes de financiamiento**

##### **Presupuesto**

Los ingresos que percibe la empresa se generan en la venta de llantas de todo tipo para vehículos grandes y pequeños

#### **5. Áreas y componentes a ser examinados**

Se ha considerado analizar los siguientes componentes

- ✓ **Personal**  
Recursos humanos
- ✓ **Área financiera y presupuesto**

#### **6. Principales políticas y prácticas contables**

- ✓ En la empresa "Lojallanta" se mantiene control de ingresos y gastos.

- ✓ Para el registro y control de las transacciones, se dispone de un programa informático denominado “Sistema de Contabilidad Comercial”.
- ✓ En forma mensual se prepara la información financiera, la misma que es remitida al SRI.
- ✓ El manejo y control de suministros y activos fijos son responsabilidad de la contadora.

## **7. Grado de información financiera y administrativa.**

### **Información Financiera.**

La información financiera de la entidad a la fecha de nuestra intervención se encontraba actualizada con todos sus registros contables de acuerdo a la normatividad

### **Información administrativa.**

La información administrativa de la entidad, se sujeta a las disposiciones que en forma periódica emite gerencia

## **8. Puntos de interés para la auditoría**

- a. Evaluar el sistema de control interno implantado en la empresa, a fin de determinar el grado de confiabilidad
- b. Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por parte de sus empleados y personal administrativo.
- c. Generar recomendaciones tendientes a optimizar la administración de sus recursos y la gestión en general.
- d. Aplicar indicadores de gestión para medir la eficacia de la gestión empresarial.

## **9. Sistemas de información**

La institución dispone de equipos informáticos, que le permiten emitir información interna y la que solicitan los organismos superiores.

El personal responsable del manejo de los equipos informáticos ha sido capacitado por parte de la entidad.

Tabla Nro. 9

## ALMACÉN "LOJALLANTA"

## 10. Evaluación del control interno por componentes o determinación de factores de riesgo y enfoque preliminar.

ÁREA O COMPONENTE	RIESGO	ENFOQUE PRELIMINAR
ÁREA ADMINISTRATIVA	<p><u>Inherente</u>. Moderado Se ha mantenido un control de registro respecto al comportamiento del recurso humano que dispone la empresa, sin embargo este control tiene debilidades en cuanto a su aplicación.</p> <p><u>De control</u>. Moderado Se han realizado observaciones eventuales ante incumplimientos por parte del personal de las distintas áreas</p>	<p>Verificar si se han mantenido registros adecuados, que permita un efectivo control de las actividades individuales y desempeño del personal.</p> <p>Revisar la ejecución de actividades dispuestas en el reglamento interno, su cumplimiento y la imposición de correctivos por parte de la gerencia.</p>
RECURSOS HUMANOS ADMINISTRATIVOS	<p><u>Inherente</u>: Moderado Se ha mantenido control de las actividades específicas por cada una de las unidades, pero no hay informes periódicos de la gestión.</p> <p><u>De Control</u>: Bajo Existe una supervisión continua por parte del gerente a las actividades de cada departamento</p>	<p>Definición del cumplimiento de las disposiciones, de la normativa contable vigente emitida</p> <p>Verificar el desarrollo de la gestión ejecutiva en cada uno de los departamentos a través de las funciones del gerente</p>
RECURSOS HUMANOS	<p><u>Inherente</u>: Moderado Se ha establecido la distribución de horarios conforme a la naturaleza y necesidades de la empresa. Los horarios no son cumplida en forma estricta por los empleados</p> <p><u>De control</u>: Alto No se han impuesto correctivos por el incumplimiento de los horarios.</p>	<p>Verificar la asignación y equidad de los horarios de trabajo y determinar su cumplimiento y los resultados a través del nivel de satisfacción de los cliente que llegan a solicitar el servicio</p> <p>Determinar los porcentajes de incumplimiento de los trabajadores</p>
FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO	<p><u>Inherente</u> Alto: No se ha realizado evaluaciones al presupuesto Institucional</p> <p><u>Control</u> Alto No se han diseñado indicadores para medir la gestión presupuestaria</p>	<p>Determinar la eficiencia y eficacia en el manejo del presupuesto del año 2010</p> <p>Aplicar indicadores de gestión presupuestaria</p>

## 11. Recursos a utilizar

**Humanos:** 1 Directora supervisora  
1 Auditor jefe de equipo  
1 Operativo

**Materiales:** Equipo de computación, suministros y otros

## 12. Distribución del trabajo

Planificación preliminar  
Planificación específica  
Evaluación del control interno  
Ejecución de la auditoría  
Comunicación de resultados  
Diseño implantación y evaluación  
Tiempo estimado. 270 días

Fanny C. Muñoz F.  
**JEFE DE EQUIPO**

Shyna del C. Torres A.  
**AUDITOR JUNIOR**

Dra. Graciela Castro Iñiguez  
**SUPERVISORA**

## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### 1. Objetivos del examen

- ✓ Determinar si los recursos humanos han sido utilizados en forma eficiente, efectiva y económica
- ✓ Evaluar el sistema de control interno determinando el grado de confiabilidad en la gestión institucional y desempeño de los recursos humanos, materiales y financieros.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.
- ✓ Determinar la calidad de los servicios que ofrece a la clase del volante.

### 2. Alcance

La auditoría de gestión cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010. Se analizará las áreas de recursos humanos, administrativa y operativa, al concluir el examen se emitirá informe de auditoría de gestión, con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

### 3. Objetivos principales por componentes

#### a. Área administrativa recursos humanos administrativos

- ✓ Verificar la asistencia del personal
- ✓ Determinar el grado de desempeño en cada uno de los departamentos
- ✓ Verificar el cumplimiento de los horarios de trabajo asignados
- ✓ Verificar la ejecución de las disposiciones legales
- ✓ Determinar la legalidad de los documentos presentados al SRI

#### b. Área financiera y presupuesto

Determinar la eficiencia y la gestión en el manejo del presupuesto de la empresa en el año 2010.

#### 4. Evaluación del control interno

De la evaluación de la estructura del control interno se determina las siguientes desviaciones principales.

##### a) Área administrativa de recursos humanos y administrativos

- ✓ Los registros no son adecuadamente mantenidos y actualizados, impidiendo verificar las labores del personal.
- ✓ No hay estricto control de asistencia y permanencia de personal en sus sitios de trabajo.
- ✓ No se ha evaluado el desempeño y productividad del personal
- ✓ No se ha cumplido con algunas disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la empresa, respecto al control interno previo y concurrente.
- ✓ La documentación que respalda las operaciones financieras no son pre-numeradas, lo que impide realizar seguimientos a las transacciones.
- ✓ No hay un adecuado archivo de documentos.
- ✓ No hay evaluación de currículum.
- ✓ En la empresa no se han determinado fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en razón que no han sido objeto de la ejecución de un adecuado control interno y externo,
- ✓ No existe evaluación del presupuesto de cada año

##### b) Plan de muestreo

Objetivo de las pruebas de auditoria

- ✓ En base a un muestreo, se analizarán las áreas y componentes descritos anteriormente

Determinación del universo y de las pruebas de muestreo

**Universo:****Área de recursos humanos**

El universo de los empleados y trabajadores contratados por la empresa corresponde a un total de seis personas

**Área administrativa:**

Se analizarán las actividades de la contadora

Se verificará las actividades programadas

**Determinación del método de selección:**

Se analizará el ciento por ciento de las actividades de acuerdo al criterio fundamentado en los datos de la evaluación preliminar y específica.

Evaluación de los resultados de la muestra

Una vez que se haya concluido con la ejecución del programa de trabajo se analizarán los resultados y se considerarán las siguientes acciones:

- Determinar las posibles causas de los desvíos encontrados
- Eliminar el porcentaje máximo de desvío con el riesgo de aceptación planteado
- Determinar si los resultados pueden considerarse aceptable o inaceptables comparando el desvío máximo con el mínimo aceptable.
- Formarse una opinión con respecto a la confiabilidad de los controles.
- Determinar si los mecanismos utilizados para el desarrollo de la gestión empresarial son aplicables o no y sus causas.

**5. Financiamiento y presupuesto**

Los estados financieros del año 2010

## 6. Calificación de los factores de riesgo y enfoque de la auditoría

AFIRMACIONES	RIESGOS	CONTROLES CLAVES	PRUEBA DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
<p>ÁREA ADMINISTRATIVA RECURSO HUMANOS</p> <p>ADMINISTRATIVOS</p> <p>-Los registros no son adecuadamente mantenidos y actualizados, impidiendo verificar las labores del personal</p> <p>-No hay estricto control de asistencia y permanencia de personal en sus sitios de trabajo.</p> <p>-No se ha evaluado el desempeño y productividad del personal</p> <p>-No se ha cumplido en un ciento por ciento las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la entidad, respecto al control interno previo y concurrente.</p>	<p>Inherente: Bajo Los registros son elaborados por los empleados.</p> <p>De control: Alto El gerente no verifica los registros de labores y asistencia.</p> <p>Inherente Alto El gerente no exige la suscripción de listas de asistencia</p> <p>De control: Alto El gerente no permanece en la entidad en jornada obligatoria.</p> <p>Inherente: Alto El gerente no revisa los planes y programas</p> <p>De Control: Moderado No existe control permanente de gestión de las actividades del personal</p>	<p>Que el gerente verifique la veracidad de los reportes elaborados.</p> <p>El gerente únicamente verifica la presencia física de los empleados</p>	<p>Comprobar la veracidad de los reportes presentados por los empleados</p> <p>Determinar que los empleados cumplan con el horario de trabajo</p> <p>Determinar las causas del incumplimiento por parte del gerente.</p> <p>Verificar las actividades cumplidas por el personal</p> <p>Determinar que disposiciones legales se incumplieron</p>	<p>Se comprobará los reportes de los trabajadores con la asistencia.</p> <p>Verificar si han cumplido el 100% de su jornada de trabajo</p> <p>Determinar el porcentaje de incumplimiento, mediante la aplicación de un indicador.</p>

<p>-No se ha evaluado al currículo</p> <p>-No hay evidencia documental suficiente de la gestión realizada por la gerencia</p> <p>ÁREA FINANCIERA Y PRESUPUESTO</p> <p>-La documentación que respalda las operaciones financieras no son pre numeradas, lo que impide realizar seguimientos a las transacciones.</p>	<p>Inherente: Bajo Los comprobantes no son pre numerados en razón de que se elaboran en el sistema informático. No son pre-impresos.</p> <p>De control: Bajo El número de transacciones no es significativo.</p> <p>Inherente : Alto No se ha podido detectar las desviaciones presupuestarias</p> <p>De Control: Alto No hay documentos para la evaluación</p> <p>Inherente: Moderado Las comisiones han presentado documentos insuficientes que evidencien su trabajo</p> <p>De Control: Moderado No se ha analizado la documentación que tiene relación con la ejecución del presupuesto</p>	<p>La contadora debe numerar los comprobantes secuencialmente.</p> <p>La gerencia cumplirá con la planificación, cumplirá la etapa de evaluación al personal</p>	<p>Comprobar que no haya duplicación</p> <p>Verificar el porcentaje de cumplimiento de presupuesto empresa</p> <p>Determinar las actividades efectivamente realizadas por el departamento contabilidad</p>	<p>Establecer los días no laborados por el personal en el periodo de examen, mediante una muestra.</p> <p>Establecer el perjuicio o desviaciones causadas por el incumplimiento de las disposiciones legales</p> <p>Determinar la cantidad exacta de transacciones.</p> <p>Establecer las razones por las que no se mandaron a imprimir los comprobantes de pago y verificar la secuencia por fechas.</p> <p>Analizar el PCI presentado por las diferentes áreas. Aplicar indicadores de cumplimiento</p> <p>Obtener la documentación de parte de las comisiones que abalicen la ejecución de sus actividades. Determinar los porcentajes de cumplimiento mediante indicadores.</p>
---	---	--	--	---

## ALMACÉN “LOJALLANTA”

### MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**Entidad:** “Almacén “Lojallanta”

Preparado por: Fanny Muñoz Fuertes y Shyna Torres Albán

#### 1. Requerimiento de la auditoría

Informe de auditoría, memorando de antecedentes y síntesis del Informe

#### 2. Fecha de iniciación

Orden de trabajo	10 de enero del 2011
Iniciación del trabajo de campo	15 de enero del 2011
Finalización del trabajo de campo	30 de junio del 2011
Discusión del borrador del informe	29 de julio del 2011
Presentación del borrador del informe	19 de agosto del 2011
Emisión del informe final	23 de septiembre de 2011

#### 3. Equipo multidisciplinario

Supervisor	Dra. Graciela Castro Iñiguez.
Jefe de equipo	Sra. Fanny Cecilia Muñoz Fuertes
Operativo	Lic. Shyna del Carmen Torres Albán

#### **4. Días presupuestados**

270 días

**Fase 1:** Conocimiento preliminar

**Fase 2:** Planificación

**Fase 3:** Ejecución

**Fase 4:** Comunicación de resultados

#### **5. Recursos financieros y materiales**

##### **5.1. Financieros**

Los recursos financieros son cubiertos por Fanny Cecilia Muñoz Fuertes y Shyna del Carmen Torres Albán

##### **5.2. Materiales**

Una computadora

Una impresora.

Una calculadora

Materiales de oficina y escritorio

Copias xerox

Material bibliográfico.

## 6. Enfoque de la auditoria

### 6.1. Información general de la entidad

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Actividades principales
- ✓ Estructura orgánica
- ✓ Financiamiento
- ✓ FODA

### Componentes escogidos

#### a) Personal

Sub-componente recursos humanos

#### b) Financiamiento y presupuesto de la empresa Lojallanta

Los ingresos que percibe la empresa se generan en la venta de llantas de todo tipo para vehículos grandes y pequeños.

### 6.2. Enfoque

La auditoría estará orientada hacia la eficiencia, eficacia, economía y la satisfacción de los usuarios, por razón de:

- a. Evaluar el sistema de control interno implantado en la empresa, a fin de determinar el grado de confiabilidad.

- b. Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias por parte de su personal administrativo.
- c. Generar recomendaciones tendientes a optimizar la administración de sus recursos y la gestión empresarial en general.
- d. Aplicar indicadores de gestión para medir la eficacia de la gestión empresarial.

### **6.3. Objetivos**

Los objetivos están dirigidos a:

1. Realizar la evaluación del sistema de control interno a fin de determinar el grado de confiabilidad del mismo
2. Establecer el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen la vida empresarial
3. Aplicar indicadores de gestión relacionados con el desempeño de las actividades
4. Preparar un Informe que contenga recomendaciones tendientes a optimizar la gestión institucional

### **6.4. Alcance**

La auditoría de gestión cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010, se analizará las áreas de recursos humanos, administrativa y operativa, al concluir el examen se emitirá informe de auditoría de gestión, con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

## 6.5 Indicadores de gestión

### Conocimiento empresarial

Nos permite conocer si los empleados de la empresa saben aspectos generales de la misma.

$$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que conocen la misión}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que conocen la visión}}{\text{Total de empleados}}$$

### Capacidad empresarial

Nos permiten saber cómo se encuentra la empresa financieramente y analizamos mediante los siguientes indicadores:

#### Capital de trabajo

Es la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente, y mide la capacidad que tiene la empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades a corto plazo; mientras mayor sea el capital de trabajo de una empresa, menor será el riesgo de que caiga en insolvencia.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corriente}$$

#### Razón corriente

Mide la capacidad que tiene la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

### Nivel de endeudamiento

Indica el grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía

$$\text{Nivel de de endeudamiento} = \frac{\text{Total de Pasivo}}{\text{Total de Activo}}$$

### Incremento en ventas

Representa el incremento en ventas de un período en relación con el anterior

$$\text{Incremento en ventas} = \frac{\text{Ventas originadas en el 2010}}{\text{Ventas originadas en el 2009}} * 100$$

### Rotación de cuentas por cobrar

Mide el porcentaje de cuentas por cobrar, en relación a las ventas.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

### Gasto en personal

Mide el porcentaje de gastos efectuados en el personal

$$\text{GP} = \frac{\text{Gastos del personal}}{\text{Total de gastos}}$$

### Capacitación del personal

Mide el total de dinero que la empresa invierte en capacitar al personal de la empresa.

$$CP = \frac{\text{Gastos de capacitación}}{\text{No. Total de personal}}$$

### Desempeño del personal

Nos indica el porcentaje de trabajadores que desarrollan bien sus labores, y analizaremos los siguientes índices:

**Registro de empleados.**- Lo utilizamos para saber que porcentaje de empleados realizan el registro diario en el control de asistencia

$$\text{Registro de empleados} = \frac{\text{Empleados que se registran}}{\text{Total de empleados}}$$

**Evaluación del personal.**- Nos permite saber el porcentaje de empleados que han sido evaluados

$$\text{Evaluación del personal} = \frac{\text{Empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}}$$

### Conocimiento de la empresa por parte del cliente

Nos permite conocer el porcentaje de clientes de Lojallanta, que conoce aspectos generales de la empresa; para lo cual utilizamos los siguientes indicadores:

$$\text{Ubicación de la empresa} = \frac{\text{Total de clientes encuestados que conocen la ubicación}}{\text{Total de clientes encuestados}}$$

$$\text{Conocimiento de los productos} = \frac{\text{Clientes encuestados que conocen los productos}}{\text{Total de clientes encuestados}}$$

### **Satisfacción y fidelidad del cliente**

Mide la satisfacción de los clientes, con respecto al servicio que brinda, así como la fidelidad de los mismos con respecto a la empresa

**Satisfacción del cliente** = 
$$\frac{\text{Clientes que reciben servicios y asesoramiento en el año 2010}}{\text{Total de clientes encuestados}}$$

**Fidelidad del cliente** = 
$$\frac{\text{Clientes que concurren dos o más veces al mes}}{\text{Total de clientes encuestados}}$$

Fanny C. Muñoz F.  
**JEFE DE EQUIPO**

Shyna Del C. Torres A.  
**AUDITOR JUNIOR**

Dra. Graciela Castro Iñiguez  
**SUPERVISORA**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**“ALMACEN LOJALLANTA”  
AUDITORIA DE GESTION**

A3.1

1/1

**PERIODO: ENERO – DICIEMBRE 2010**

**HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Siglas</b>	<b>Trabajo a desarrollar</b>
Dra. Graciela Castro Iñiguez	SUPERVISORA	GCI	Planificación del trabajo y supervisión del mismo
Fanny Cecilia Muñoz Fuertes	JEFE DE EQUIPO	FCMF	Planificación preliminar y específica Evaluar el sistema de control interno Examinar componentes
Shyna del Carmen Torres Albán	AUDITOR JUNIOR	SCTA	Diseñar y aplicar indicadores Analizar resultados Elaborar informe Final

**ELABORADO POR:**

**F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO POR:**

**Dra. G.C.I**

**FECHA:**

**16-Enero-2011**

GARCIA QUISHPE JESICA MARIBEL  
 AV CUXIBAMBA Y HERNAN GALLARDO  
 RUC: 1103352124001

**BALANCE GENERAL**

DESDE 01/01/2007 HASTA 31/12/2010

Pag.1 de 2

Código	Cuenta	Subtotales	Totale
1	<b>ACTIVOS</b>		<b>300.595,9</b>
1.1	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>300.595,93</b>	
1.1.01	<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>-6.901,74</b>	
1.1.01.01	<b>CAJA GENERAL</b>	<b>667,26</b>	
1.1.01.01.01	Caja General	667,26	
1.1.01.03	<b>BANCOS</b>	<b>-7.569,00</b>	
1.1.01.03.01	Banco de Loja	-7.569,00	
1.1.02	<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>	<b>61.964,99</b>	
1.1.02.08	<b>IVA COMPRAS</b>	<b>61.964,99</b>	
1.1.02.08.01	IVA Compras Bienes 12%	61.964,99	
1.1.03	<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	<b>241.300,14</b>	
1.1.03.01	<b>INVENTARIO</b>	<b>241.300,14</b>	
1.1.03.01.01	Inventario de Mercaderías	241.300,14	
1.1.05	<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>4.232,54</b>	
1.1.05.03	<b>ANTICIPOS DE IMPUESTOS</b>	<b>4.232,54</b>	
1.1.05.03.01	Retención IVA Ventas	2.262,35	
1.1.05.03.02	Retención Impuesto a la Renta en Ventas	1.970,19	
	<b>TOTAL ACTIVOS:</b>		<b>300.595,9</b>
2	<b>PASIVO</b>		<b>242.330,2</b>
2.1	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>113.416,99</b>	
2.1.01	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>99.012,00</b>	
2.1.01.01	Cuentas por Pagar Proveedores	99.012,00	
2.1.05	<b>RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR</b>	<b>14.104,99</b>	
2.1.05.01	<b>RETENCIÓN IMPT. RTA.</b>	<b>13.904,99</b>	
2.1.05.01.01	<b>RETENCIÓN IMPT. RTA. BIENES</b>	<b>12.123,74</b>	
2.1.05.01.01.01	Retención Comp. Locales Material Prima 2% I.	2.776,60	
2.1.05.01.01.02	Retención Compras Locales Bs No Prod. 2% I.	4.119,81	
2.1.05.01.01.04	Retención Repuestos y Herramientas 2% I. Rta	2,09	
2.1.05.01.01.06	Retención Comp. locales Bs. No Prod.1% I Rta.	5.225,24	
2.1.05.01.02	<b>RETENCIÓN IMPT. RTA. SERVICIOS</b>	<b>1.781,25</b>	
2.1.05.01.02.01	Retención en la fuente 1% I. Rta	912,11	
2.1.05.01.02.02	Retención Promoción y Public. 2% I. Rta	0,88	
2.1.05.01.02.03	Retención por Otros Servicios 2% I. Rta	868,26	
2.1.05.02	<b>RETENCIÓN 8% IMPT. RTA</b>	<b>200,00</b>	
2.1.05.02.03	Retención Arriendo Bs. Inmuebles Pers. Natur.	200,00	
2.1.06	<b>RETENCIONES IVA POR PAGAR</b>	<b>300,00</b>	
2.1.06.03	<b>RETENCIONES 100% IVA</b>	<b>300,00</b>	
2.1.06.03.02	Retención 100% IVA Arrendamiento de	300,00	

Código	Cuenta	Subtotales	Totale
2.2	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>		128.913,28
2.2.02	<b>OTROS PASIVOS</b>	128.913,28	
2.2.02.01	Otros Pasivos	128.913,28	
	<b>TOTAL PASIVOS:</b>		<u>242.330,6</u>
3	<b>PATRIMONIO</b>		58.265,6
3.1	<b><u>CAPITAL SOCIAL</u></b>		180.000,00
3.1.01	<b>CAPITAL</b>	180.000,00	
3.1.01.01	Capital Suscrito o Asignado	180.000,00	
3.3	<b><u>RESULTADOS</u></b>		-121.734,34
3.3.01.01	Utilidad o Pérdida del Ejercicio Actual	-121.734,34	
	<b>TOTAL PATRIMONIO:</b>		<u>58.265,6</u>
	<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO:</b>		<u><u>300.595,6</u></u>

*Juan González*

*Ricardo S.*

**GARCIA QUISHPE JESICA MARIBEL**  
 AV CUXIBAMBA Y HERNAN GALLARDO  
 RUC: 1103352124001

**BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

DESDE 01/01/2010 HASTA 31/12/2010

Pag.1 de 1

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
4	<b>INGRESOS</b>		<b>587.588,13</b>
4.1	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>587.588,13</b>	
4.1.01	<b>INGRESOS POR VENTA</b>	<b>587.588,13</b>	
4.1.01.01	Ventas Mercadería	587.588,13	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>587.588,13</b>
5	<b>GASTOS</b>		<b>559.967,79</b>
5.1	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>558.603,60</b>	
5.1.01	<b>COSTO Y GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2.662,93</b>	
5.1.01.01	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>1.000,00</b>	
5.1.01.01.04	<b>REMUNERACIONES PERSONAL CONTRATADO</b>	<b>1.000,00</b>	
5.1.01.01.04.01	Honorarios, Dietas Serv. Profes. Administrativo	1.000,00	
5.1.01.02	<b>GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1.662,93</b>	
5.1.01.02.08	<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>107,14</b>	
5.1.01.02.08.02	Reparación y Mantenimiento de Maquinaria y Eq.	80,36	
5.1.01.02.08.08	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	26,78	
5.1.01.02.11	<b>TRANSPORTE Y CORREOS</b>	<b>1.555,79</b>	
5.1.01.02.11.01	Servicio de Transp. Priv. de Pasaj. o Serv. Pub. d	1.555,79	
5.1.02	<b>COSTOS Y GASTOS DE VENTA</b>	<b>555.940,67</b>	
5.1.02.09	<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>555.940,67</b>	
5.1.02.09.02	Costo de Ventas	582.691,10	
5.1.02.09.06	(-) Descuento y Promociones en Compras	-26.750,43	
5.2	<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1.364,19</b>	
5.2.04	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>1.364,19</b>	
5.2.04.04	Otros Gastos No Deducibles	1.364,19	
	<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>559.967,79</b>
	<b>PERDIDA / GANANCIA DEL EJERCICIO</b>		<b>27.620,34</b>

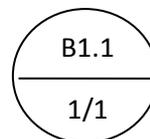
  
 JEFE  
 GERENTE

  
 CONTADOR



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**“ALMACEN LOJALLANTA”  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
PERIODO: ENERO – DICIEMBRE 2010**



**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Conocimiento general de la empresa**

**Objetivos:**

- Evaluar el grado de conocimiento general del almacén
- Presentar las recomendaciones que permitan informar al personal sobre la empresa

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Ref. P/T</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>
1	Aplique cuestionarios con el objetivo de medir el nivel de confianza en el conocimiento general de la empresa.	B1.3 1/1	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
2	Elabore una cedula narrativa con la finalidad de manifestar las deficiencias encontradas en el conocimiento preliminar	B1.3 2/4	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	B1.5 1/4	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
4	Indique los resultados obtenidos, con el objetivo de dar criterios para mejorar las actividades.	B1.3 1/4	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
		<b>PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A REVISADO: Dra. G.C.I FECHA : 15-Marzo-2011</b>		



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**“ALMACEN LOJALLANTA”  
AUDITORIA DE GESTIÓN**

C1.1  
1/1

**PERIODO: ENERO – DICIEMBRE 2010**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Manejo del personal**

**Objetivos:**

- Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades del personal
- Presentar las recomendaciones que permitan mejorar las labores

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Ref. P/T</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>
1	Aplique cuestionarios de control interno con el fin de medir y evaluar el nivel de confianza en el desempeño personal de los empleados	C1.2 1/2	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
2	Elabore una cedula narrativa con el objetivo de manifestar las deficiencias encontradas en la evaluación de control interno	C1.3 2/4	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	C1.5 1/8	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
4	Comunique los resultados obtenidos, con el objetivo de emitir criterios para mejorar las actividades	C1.3 1/4	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 15-Marzo-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**“ALMACEN LOJALLANTA”  
AUDITORIA DE GESTIÓN**

**PERIODO: ENERO – DICIEMBRE 2010**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

D1.1  
-----  
1/1

**Desempeño del departamento financiero**

**Objetivos:**

- Evaluar el grado de desempeño del departamento financiero
- Emitir recomendaciones que permitan mejorar las labores

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Ref. P/T</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha</b>
1	Aplique cuestionarios de control interno con el fin de medir y evaluar el nivel de confianza en el desempeño del personal del departamento financiero	D1.2 ----- 1/1	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
2	Elabore una cedula narrativa con el objetivo de manifestar las deficiencias encontradas en la evaluación de control interno	D1.3 ----- 2/3	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	D1.5 ----- 1/18	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
4	Comunique los resultados obtenidos, con el objetivo de emitir criterios para mejorar las actividades	D1.3 ----- 1/3	<b>FCMF/ SCTA</b>	15/03/2011
		<b>PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A</b> <b>REVISADO: Dra. G.C.I</b> <b>FECHA : 15-Marzo-2011</b>		



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**“ALMACEN LOJALLANTA”**

**AUDITORIA DE GESTIÓN**

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

B1.3

1/1

**Conocimiento general de la empresa**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVAC.
		SI	NO	N/A	
1	Se cumplen con lo proyectado por la empresa	X			Los objetivos estratégicos no se han definido
2	Existen procesos de investigación de mejoramiento del nivel de ventas en el mercado	X			
3	Existe un trabajo en conjunto con el fin de cumplir los objetivos empresariales.	X			
4	Se ha realizado una planificación estratégica empresarial.	X			
5	Se ha definido la misión, visión y objetivos estratégicos.	X			
6	Se han diseñado Indicadores para medir la gestión empresarial		X		
7	¿Se ha medido o evaluado la calidad y oportunidad del servicio empresarial que presta la empresa?		X		
8	¿Para la evaluación empresarial anual se cuenta con planes operativos y/ o informes de actividades cumplidas?	X			
9	Se ha aplicado la matriz FODA a fin de detectar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas.		X		
10	La empresa dispone de un reglamento interno de trabajo	X			
		<b>PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A</b> <b>REVISADO: Dra. G.C.I</b> <b>FECHA : 10-Abril-2011</b>			



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN "LOJALLANTA"**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

C1.2

1/2

**Área: Administrativa**  
**Subcomponente: Recursos humanos administrativos**  
**Cuestionario de control interno por componentes**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORAC		OBSERVAC
		SI	NO	N/A	P.T	C.T	
1	La empresa cuenta con un departamento de personal?		X		10	0	El gerente realiza funciones de jefe de personal
2	Existen sistemas de control de asistencia	X			10	5	La mayoría de personal si se registra
3	Existe evaluación del personal		X		10	0	
4	El personal administrativo cumple sus funciones de acuerdo con los requerimientos de su puesto de trabajo?	X			10	5	En la mayoría de empleados
5	El gerente cumple con los reglamentos?	X			10	10	
6	El gerente encamina las acciones e innovaciones que la empresa requiere	X			10	10	
					<b>PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A</b> <b>REVISADO: Dra. G.C.I</b> <b>FECHA : 10-Mayo-2011</b>		



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN “LOJALLANTA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

C1.2  
2/2

**Área : Administrativa**

**Subcomponente: Recursos humanos administrativos**

**Cuestionario de control interno por componentes**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORAC		OBSERVAC
		SI	NO	N/A	P.T	C.T	
7	Secretaría lleva el registro de entrada y salida de correspondencia de la institución?	X			10	8	
8	Secretaría lleva libros de visitas y actas de las reuniones de la empresa?	X			10	8	
9	El gerente cumple con su jornada de trabajo establecida?	X			10	8	
10	Los empleados realizan actividades extra en la empresa?		X		10	5	
11	La empresa aplica la planificación estratégica		X		10	0	No hay planificación estratégica
12	Se conoce la misión, visión, metas y objetivos	X			10	10	
					<b>120</b>	<b>74</b>	

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 10-Mayo-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA  
ALMACÉN “LOJALLANTA”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

B1.2  
1/1

**Área : Recursos humanos**

**Subcomponente: Trabajadores**

**Cuestionario de control interno por componentes**

**Manejo del personal**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORAC		OBSERVAC
		SI	NO	N/A	P.T	C.T	
1	Los trabajadores realizan la planificación anual en las actividades?	X			10	8	Algunos trabajadores no Planifican sus actividades
2	Los trabajadores llevan el registro diario de las actividades?	X			10	8	S e detecto que existen trabajadores que no llevan registro
3	El gerente lleva control diario del personal?	X			10	5	El sistema es deficiente el control no es diario
4	Los trabajadores cumplen con el horario asignado?	X			10	5	Según lo analizado trabajan menos horas de las asignadas
5	Los trabajadores realizan eficientemente su trabajo		X		10	0	Lo hacen con retraso
					<b>50</b>	<b>26</b>	

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A  
REVISADO: Dra. G.C.I  
FECHA : 20-Abril-2011**



**“UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA”**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**ALMACÉN “LOJALLANTA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

D1.2

1/1

**Área: Financiera**

**Componente: Control financiero y presupuesto**

**Cuestionario de control interno por componentes**

**Desempeño contable**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORAC		OBSERVAC
		SI	NO	N/A	P.T	C.T	
1	Contadora lleva la contabilidad comercial Las NIIF?	X			10	10	Por disposición
2	Contadora realiza todo el proceso de pagos?	X			10	10	
3	Existe auxiliares contables y presupuestarias?	X			10	10	
4	Se cuentan con índice o indicadores de para medir la gestión presupuestaria?		X		10	0	
5	Se preparan informes financieros para analizarlos en gerencia?		X		10	0	
					<b>50</b>	<b>30</b>	

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 10-Abril-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**ALMACÉN “LOJALLANTA”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

C1.3
1/4

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área : Administrativa**  
**Subcomponente: Recursos humanos**  
**Resultado de la evaluación del control interno por componentes**

**1. Valoración:**

Ponderación total: 120  
 Calificación total: 74  
 Calificación porcentual: %

$$\frac{C}{P} = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$\frac{C}{P} = \frac{74}{120} \times 100$$

$$= 61.67\%$$

**2. Determinación de los niveles de riesgo**

NIVEL DE RIESGO CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15 50%	61.67% 51 75%	76 95%
NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO

**3. Conclusión**

Basado en la revisión y familiarización de la estructura de los controles internos y luego de aplicar las pruebas de cumplimiento que constan en el cuestionario de control interno, preparado para el área administrativa sub componente recursos humanos se establece que existe un nivel de confianza MODERADO y nivel de riesgo de MODERADO; y que se detectaron los siguientes puntos débiles.

- ✓ No existe evaluación de los recursos humanos
- ✓ Falta de control de asistencia del personal
- ✓ Ausencia de planificación estratégica y no existen indicadores de gestión

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**  
**REVISADO: Dra. G.C.I**  
**FECHA : 8-Junio-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN “LOJALLANTA”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

C1.3

2/4

**Área: Administrativa**

**Subcomponente: Recursos humanos**

**Narrativa de la evaluación del sistema de control interno**

**Falta de evaluación del personal**

**Comentario**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno y las correspondientes pruebas de cumplimiento se estableció que en el período analizado en el almacén de llantas “Lojallanta” de la ciudad de Loja:

No se ha realizado una evaluación del desempeño de funciones del personal, lo que contraviene la norma de control interno 110-07 que en su parte pertinente señala no se han realizado evaluaciones que permitan detectar desviaciones

**Conclusión**

La falta de evaluación del personal, impide detectar desviaciones significativas o falencias existentes en actividades administrativas.

**Recomendación**

Al gerente: deberá rectificar y considerar que su personal debe conocer el reglamento interno de trabajo y realizar un plan anual de actividades de control, a fin de detectar las desviaciones existentes y tomar los correctivos necesarios que procuren el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 8-Junio-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN “LOJALLANTA”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

C1.3

3/4

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área : Administrativa**

**Subcomponente: Recursos humanos**

**Narrativa de la evaluación del sistema de control interno**

**No existe un control adecuado de la asistencia y permanencia en los puestos de trabajo de los trabajadores**

**Comentario**

Una vez aplicadas las pruebas de cumplimiento para verificar el control de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo de los empleados, se pudo establecer que, revisados los registros de control, determinándose que muchos empleados no registran la firma, esto contraviene a la norma de control interno Nro. 300.06 asistencia y rendimiento, que puntualmente dice en la entidad se establecerán procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los trabajadores, situación que se produce por descuido de la gerencia que es el responsable del manejo del personal.

**Conclusión**

El sistema de control de asistencia de los empleados y trabajadores de la empresa Lojallanta es deficiente, no permite detectar desviaciones o tomar correctivos y aplicar sanciones a quienes no cumplen con las funciones encomendadas

**Recomendación**

Al gerente deberá exigir al personal aplicar un mejor control de asistencia de los empleados, y la aplicación de controles diarios de la permanencia en los puestos de trabajo.

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 8-Junio-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN “LOJALLANTA”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

C1.3

4/4

**Área : Administrativa**

**Subcomponente: Recursos humanos**

**Narrativa de la evaluación del sistema de control interno**

**La ausencia de un plan estratégico y la falta de selección de indicadores impide la evaluación de la gestión de la empresa**

**Comentario**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno en este componente se estableció que en la empresa objeto de esta auditoría en el período analizado no se cuenta con una planificación estratégica y por lo tanto tampoco se dispone de indicadores de gestión que permitan realizar una evaluación permanente de la gestión empresarial, esto se produce por la falta de observancia de la norma de control interno Nro. 110-04 “la planificación estratégica y operativa anual de cualquier entidad puede hacerlo, se evaluará mediante la aplicación en términos cuantitativos y cualitativos si no existen en la entidad es necesario desarrollarlos, situación que se debe al descuido de la gerencia.

**Conclusión**

Durante el año 2010 en la empresa de llantas Lojallanta, no se contó con un plan estratégico, ni se han diseñado indicadores que permitan medir la gestión de la empresa.

**Recomendación**

A la gerencia deberá contratar a un profesional para que realice un plan estratégico.

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 8-Junio-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN “LOJALLANTA”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

B1.3  
-----  
1/4

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área : Recursos humanos**

**Subcomponente: Recursos humanos trabajadores**

**Resultado de la evaluación del control interno por componentes**

**1. Valoración:**

Ponderación total: 50  
Calificación total: 26  
Calificación porcentual: 52 %

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

$$CP = \frac{26}{50} \times 100$$

$$= 52\%$$

**2. Determinación de los niveles de riesgo**

<b>NIVEL DE RIESGO CONTROL</b>					
<b>ALTO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>BAJO</b>	
15    50%		51    75%		76    95%	
<b>BAJO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>ALTO</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					

**3. Conclusión**

Con base en la revisión de la estructura de los controles internos y luego de aplicar las pruebas de cumplimiento que constan en el cuestionario de control interno, preparado para el área administrativa sub componente recursos humanos trabajadores se establece que existe un nivel de confianza MODERADO y nivel de riesgo de control MODERADO ya que se detectaron los siguientes puntos débiles

- ✓ Algunos trabajadores no realizan la planificación diaria de sus actividades
- ✓ El gerente no realiza un control diario de la asistencia de los trabajadores
- ✓ La entrega de los trabajos a los clientes se la realiza con retraso

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**  
**REVISADO: Dra. G.C.I**  
**FECHA : 8-Junio-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN “LOJALLANTA”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

B1.3

2/4

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área : Recursos humanos**

**Subcomponente: Recursos humanos trabajadores**

**Narrativa de la evaluación del sistema de control interno**

**Incumplimiento del horario de parte de los trabajadores**

**Comentario**

De conformidad con la distribución del horario para los trabajadores se establece que la mayoría de ellos:

No está cumpliendo con las 40 horas semanales de trabajo, lo que perjudica el cumplimiento y el retraso en el trabajo y otras situación que se produce por la inobservancia al incumplimiento de su trabajo

**Conclusión**

En el período analizado se estableció que el control del cumplimiento de la carga horaria a los trabajadores no es eficiente, ya que los registros registran menos de 40 horas semanales para algunos y otros más de 40 horas por ser los únicos trabajadores en esa área

**Recomendación**

El gerente debe revisar la distribución de los horarios de trabajo, especialmente de las personas que realizan trabajos directamente con el cliente

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 8-Junio-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN “LOJALLANTA”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

B1.3

3/4

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área : Recursos humanos**

**Subcomponente: Recursos humanos trabajadores**

**Narrativa de la evaluación del sistema de control interno**

**Deficiente control de asistencia y cumplimiento de deberes y obligaciones de los trabajadores impide el normal desarrollo de las actividades de atención al cliente**

**Comentario**

Como producto de la aplicación de las correspondientes pruebas de cumplimiento se establece que los trabajadores no vienen cumpliendo con las horas reglamentarias de trabajo, al revisar los registros, existen espacios en blanco como prueba de no haber registrado, el ingreso y salida del personal, lo que contraviene disposiciones expresas de la gerencia

**Conclusión**

En el período analizado se pudo comprobar que algunos trabajadores no están cumpliendo con los deberes y obligaciones a ellos encomendadas especialmente en lo relacionado a la asistencia y entrega oportuna a los clientes de su trabajo

**Recomendación**

Al gerente se recomienda ejercer un mejor control de la asistencia de los trabajadores, ya que estas inasistencias perjudican el servicio a los clientes que acuden a realizar el cambio de sus neumáticos

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 8-Junio-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

B1.3

4/4

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área : Recursos humanos**

**Subcomponente: Recursos humanos trabajadores**

**Narrativa de la evaluación del sistema de control interno**

**La entrega de los trabajos a los clientes se la realiza con retraso**

**Comentario**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno y las correspondientes pruebas de cumplimiento se verificó que los trabajadores no entregan oportunamente los trabajos a los clientes lo que provoca que el cliente se sienta insatisfecho del servicio problemas por la falta de conocimiento, esto contraviene la entrega oportuna del servicio.

**Conclusión**

La Mayoría de trabajadores no cumplen con esta obligación y el gerente no ha observado esta negligencia y tampoco ha sancionado a nadie.

**Recomendación**

El gerente deberá informar el incumplimiento de esta disposición por parte del personal de los trabajadores para que se proceda a las sanciones correspondientes.

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 8-Junio-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN “LOJALLANTA”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

D1.3

1/3

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área : Financiera**

**Componente: Control financiero y presupuestario**

**Resultado de la evaluación de control interno**

**4. Valoración:**

Ponderación total: 50  
Calificación total: 30  
Calificación porcentual: %

$$\frac{C}{P} = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$\frac{C}{P} = \frac{30}{50} \times 100$$

$$= 60\%$$

**5. Determinación de los niveles de riesgo**

NIVEL DE RIESGO CONTROL					
ALTO		MODERADO		BAJO	
		60%			
15	50%	51	75%	76	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	
NIVEL DE CONFIANZA					

**6. Conclusión**

Con base en la revisión de la estructura de los controles internos y luego de aplicar las pruebas de cumplimiento que constan en el cuestionario de control interno, preparado para el área administrativa componente control financiero y presupuestario se establece que existe un nivel de confianza y nivel de riesgo de control MODERADO ya que se detectaron los siguientes puntos débiles

- ✓ No se realizan análisis financieros
- ✓ Falta de Indicadores que permitan medir la gestión

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 8-Junio-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**ALMACÉN “LOJALLANTA”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

D1.3  
2/3

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área: Financiera**

**Componente: Control financiero y presupuesto**

**Narrativa de la evaluación del sistema de control interno**

**Ausencia de análisis financiero impide la toma correcta y oportuna de decisiones en el control financiero de la empresa**

**Comentario**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno y las correspondientes pruebas de cumplimiento se pudo establecer que el departamento de contabilidad es responsable de la gestión financiera de la empresa no ha realizado análisis a los estados financieros de la empresa por lo tanto, la gerencia no han podido tomar decisiones en forma oportuna. Esto se produce por la falta de inobservancia de los deberes y obligaciones de la contadora.

**Conclusión**

Durante el período analizado se comprobó que la contadora no ha realizado análisis a los estados financieros, lo que ha impedido la toma oportuna de decisiones en el manejo y control financiero de la empresa.

**Recomendación**

La contadora deberá por lo menos una vez al año presentar a la gerencia los resultados del análisis financiero para que se conozca la real situación financiera de la empresa y se tomen los correctivos necesarios en el manejo financiero de la empresa

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 8-Junio-2011**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**ALMACÉN “LOJALLANTA”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

D1.3

3/3

**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Área : Financiera**

**Componente: Control financiero y presupuestario**

**Narrativa de la evaluación del sistema de control interno**

**Falta de indicadores que permitan medir la gestión presupuestaria**

**Comentario**

Como resultado de la evaluación del control interno se estableció que en la empresa no se han identificado indicadores de gestión que permitan medir la gestión presupuestaria, es decir si ha existido eficiencia y eficacia y economía en el manejo de los recursos financieros que dispone la empresa esto ha impedido que la gerencia pueda tomar decisiones en cuanto se relaciona con el manejo del Presupuesto.

**Conclusión**

En el periodo analizado no se encontraron indicadores de gestión por lo que hubo la necesidad de diseñarlos y adaptarlos a las condiciones de la auditoría realizada.

**Recomendación**

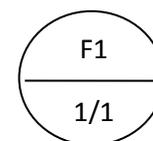
La contadora deberá tomar en cuenta los indicadores que se plantean en este trabajo de investigación de tal forma que le sirvan para medir el manejo del presupuesto o la gestión realizada por la gerencia en el control de los recursos financieros que disponen.

**PREPARADO: F.C.M.F y S.C.T.A**

**REVISADO: Dra. G.C.I**

**FECHA : 8-Junio-2011**

**AUDITORIA DE GESTIÓN A LOJALLANTA  
PERIODO 2010**

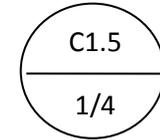


**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

PERSPECTIVAS/OBJETIVOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	Indicadores de efecto	Indicadores de causa
<b>FINANCIERA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar variedad de productos</li> <li>• Eficiencia en el manejo de inventarios</li> <li>• Incrementar la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de inventario</li> <li>• Promociones de ventas</li> <li>• Incremento en ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregar funciones</li> <li>• Políticas de adquisición</li> </ul>
<b>PROCESOS INTERNOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer a los clientes</li> <li>• Análisis de clientes fijos</li> <li>• Brindar un buen servicio</li> <li>• Manejo adecuado de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio en ventas</li> <li>• Políticas de crédito</li> <li>• Tiempo de cumplimiento del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de atención al cliente</li> <li>• Servicio prestado oportuno</li> </ul>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar habilidades y destrezas</li> <li>• Proporcionar información adecuada y oportuna</li> <li>• Capacitar al personal para lograr cumplir con los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados satisfechos</li> <li>• Incentivar al personal mejorando sus ingresos</li> <li>• Mejor rendimientos en actividades diarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia y eficacia en el trabajo</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Optimización de trabajo</li> </ul>
<b>CLIENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en la satisfacción del cliente</li> <li>• Mantener la fidelidad del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes satisfechos</li> <li>• Llegada de nuevos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes fijos.</li> </ul>
<b>ELABORADO POR:</b>  Fanny Cecilia Muñoz Fuertes Shyna del Carmen Torres Albán		<b>REVISADO POR:</b>  Dra. Graciela Castro Iñiguez

Tabla Nro. 11

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN



**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

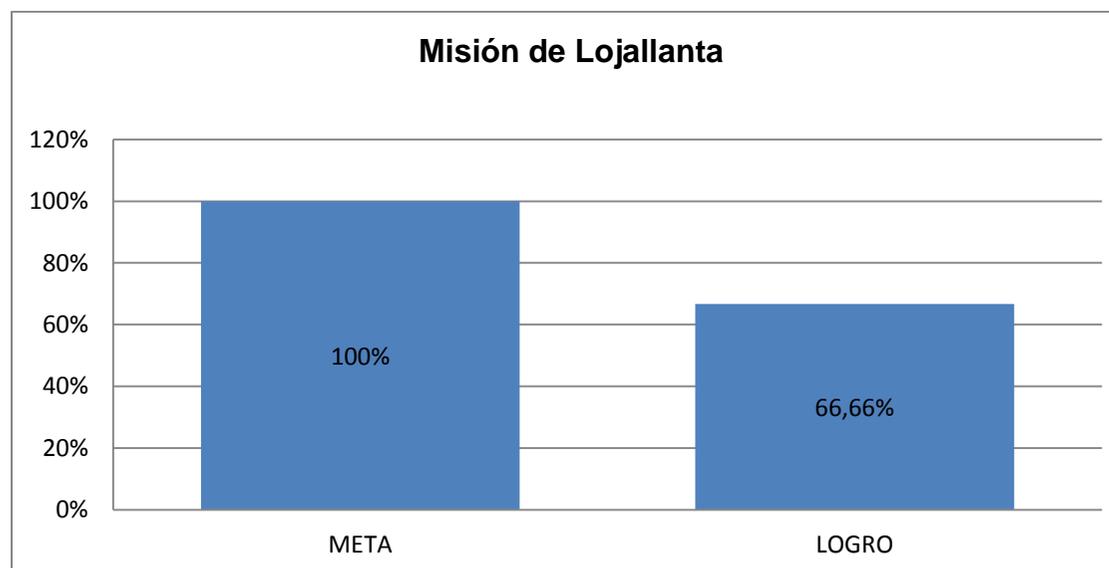
**Objetivo:** Conocimiento empresarial por parte del personal sobre los aspectos generales del almacén Lojallanta

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de Resultados
Conocimiento empresarial	Conocimiento general de la empresa  Porcentaje de empleados que conocen la misión	$\frac{\text{Empleados que conocen la misión}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $= (4/6) * 100$ $= 66.66\%$	Porcentaje	100%	Anual	Personal de la empresa	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100</p> <p>66.66%</p> <p>Brecha= 33.34%</p> <p>Desfavorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico No. 6



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

En cuanto al conocimiento de la misión del almacén se estableció una meta del 100% la cual no se cumplió; se tiene como resultado que el 66.66% del personal conoce, presentando una brecha desfavorable del 33.34%, lo cual indica que todo el personal no conoce la misión.

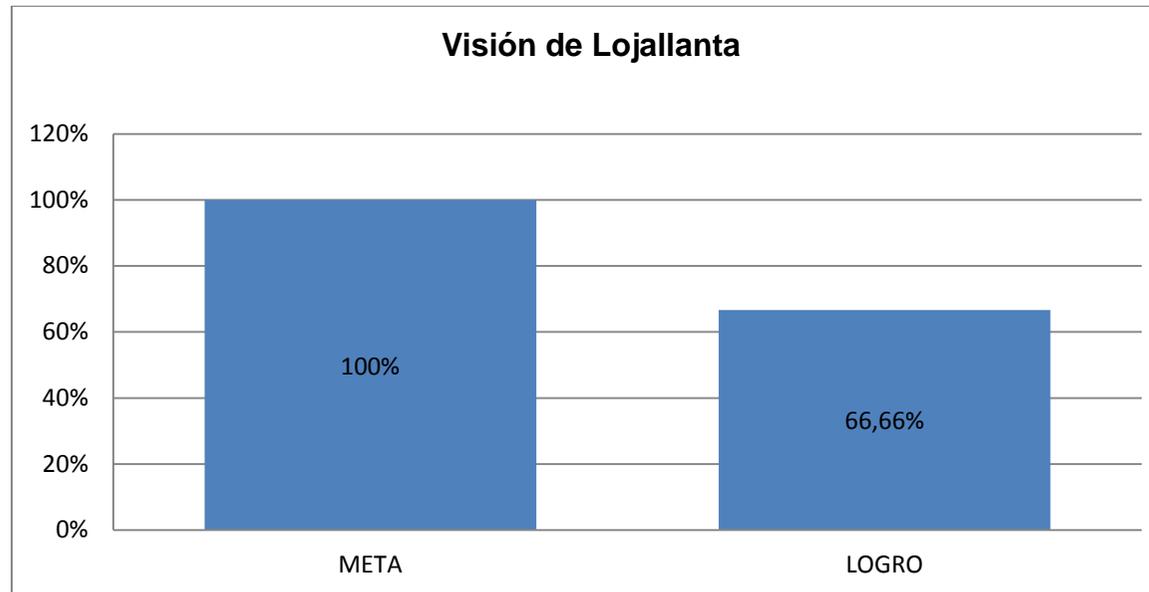
Tabla Nro. 12

**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de Resultados
Conocimiento empresarial	Compromiso del personal Expansión Porcentaje de empleados que conocen la visión	$\frac{\text{Empleados que conocen la visión}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $= (4/6) * 100$ $= 66.66\%$	Porcentaje	100%	Anual	Personal de la Empresa	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100</p> <p style="text-align: center;">66.66%</p> <p style="text-align: center;">Brecha= 33.34%</p> <p style="text-align: center;">Desfavorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico No. 7



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

El almacén Lojallanta, estableció una meta del 100% en cuanto al conocimiento de la visión empresarial por parte del personal, la cual no se cumple; resultando que el 66.66% identifica la visión de la empresa, presentando una brecha desfavorable del 33.34%.

**Tabla Nro. 13**

**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

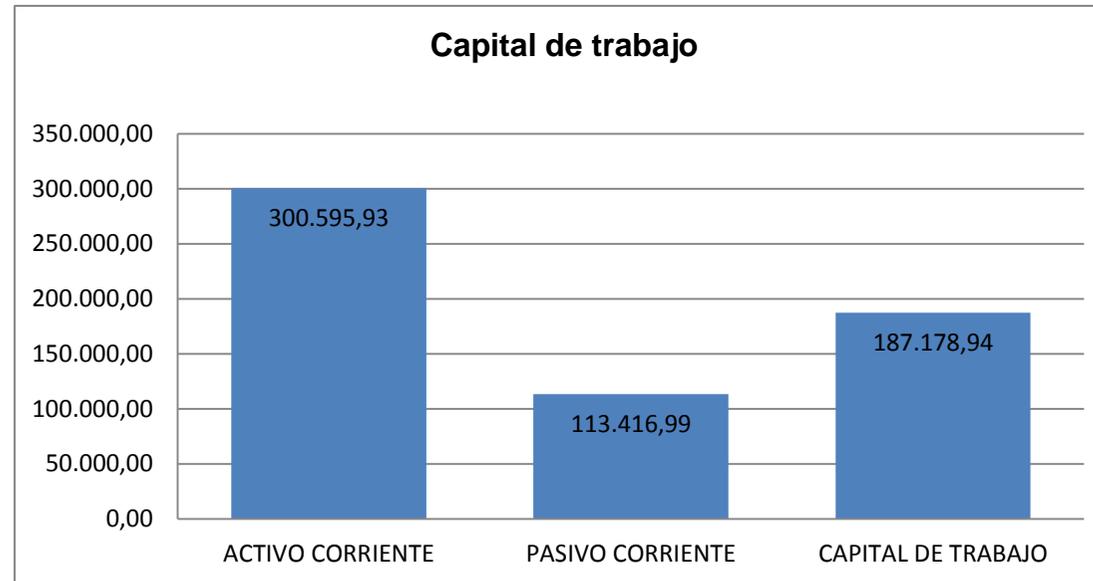
**Objetivo:** Medir la capacidad de la empresa para el desarrollo de sus actividades a corto plazo

**Capital de Trabajo**

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Capacidad de la Empresa	Solvencia Económica	Activo Corriente – Pasivo Corriente =300595.93 – 113416.99 =187178.94	Dólares	100%	Anual	Estados financieros 2010	La empresa si es solvente  Favorable

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico No. 8



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

De acuerdo con los resultados se puede dar cuenta que la empresa posee un buen capital de trabajo, indicando que puede cubrir con su pasivo corriente todas las obligaciones adquiridas a corto plazo, o sea no existe el riesgo que caiga en insolvencia.

Tabla Nro. 14

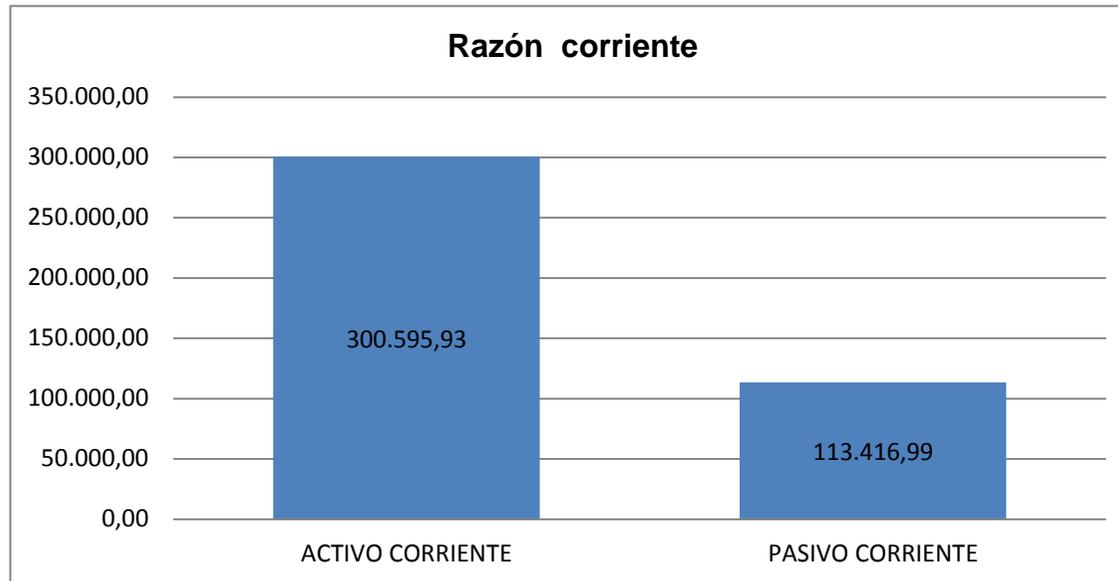
**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de Resultados
Razón Corriente	<p>Eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa</p> <p>Capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo</p>	$= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ <p>= 300595.93/113416.99</p> <p>= 265 %</p>	Porcentaje	100%	Anual	Estados Financieros 2010	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100</p> <p>= 265%</p> <p>Brecha= 165%</p> <p>Favorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico No. 9



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

Lojallanta presenta un incremento de un 165% de sus activos en relación a sus pasivos corriente, esto significa que la empresa está en un nivel demasiado solvente que puede tranquilamente cubrir todas sus cuentas a corto plazo, por ende, quedándose con un excelente capital.

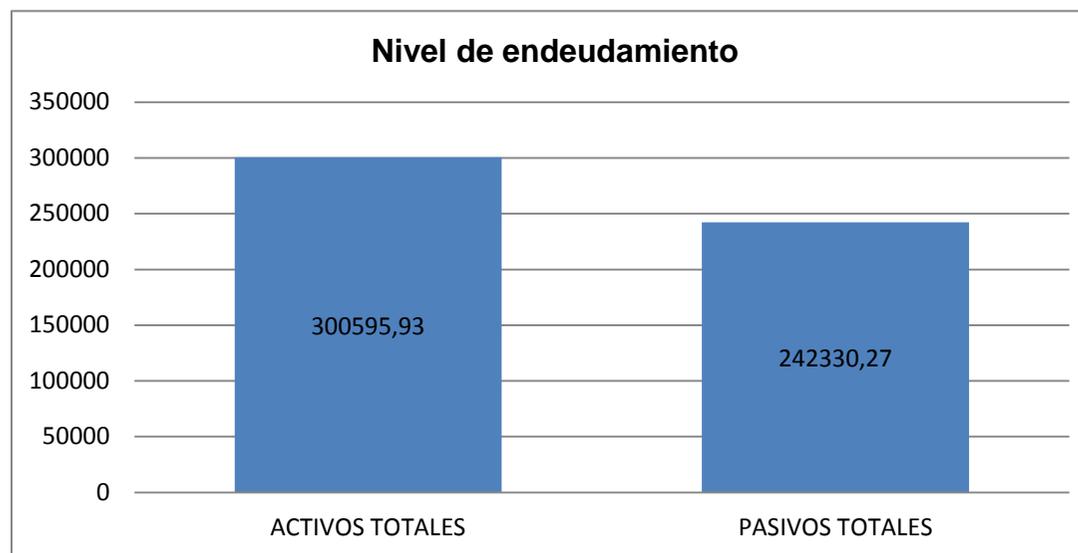
Tabla Nro. 15

**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Nivel de Endeudamiento	Participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.  Grado de apalancamiento utilizado por la empresa	$= \frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$ $= 242330.27/300595.93$ $= 80.62\%$	Porcentaje	100%	Anual	Estados Financieros 2010	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100</p> <p style="text-align: center;">80.62%</p> <p style="text-align: center;">Brecha= 19.38%</p> <p style="text-align: center;">Desfavorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico No. 10



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

Podemos darnos cuenta que los acreedores tiene un 80.62% de participación en los activos de la empresa, lo que significa que la empresa realiza la mayor parte de todas sus compras a crédito

Tabla Nro. 16

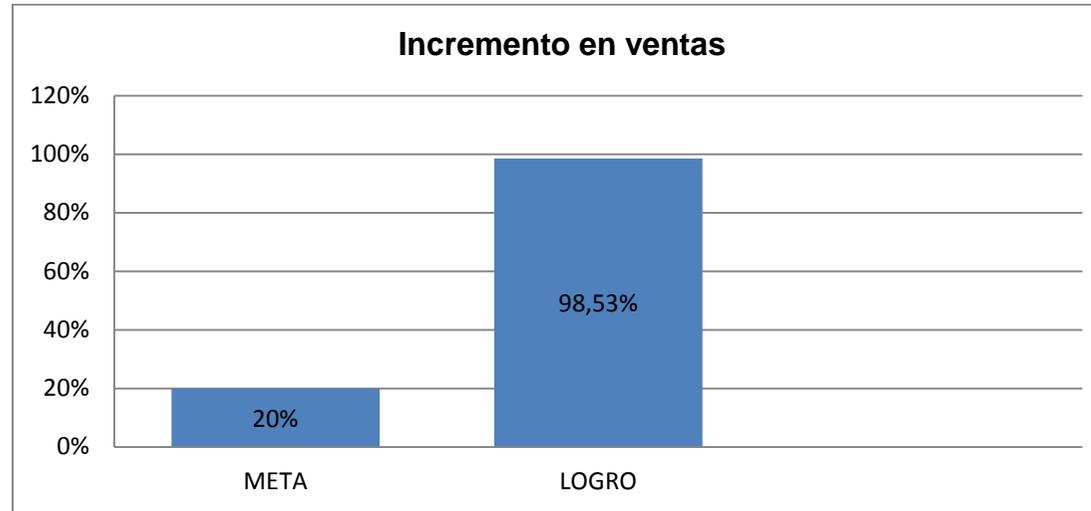
**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Incremento En Ventas	Políticas de venta Situación económica Demanda Nuevos Clientes Porcentaje de venta incrementada en el año 2010	$\text{Ventas originadas en el año 2010} = \frac{\text{Ventas originadas en el año 2010}}{\text{Ventas originadas en el año 2009}} * 100$ $= (587.588,13/596.358.79)*100$ $= 98.53\%$	Porcentaje	20 %	Anual	Estados Financieros 2009-2010	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100 =98.53%</p> <p>Brecha= 1.47%</p> <p>Desfavorable</p>

Elaborado por: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

Fecha: 15 de Abril de 2011

Gráfico No. 11



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

Para las ventas del año 2010 se establece una meta del 20% de incremento en relación al año anterior, de la cual se obtiene una brecha desfavorable del 98.53 %, debido al alza de precios en las llantas y accesorios, no se cumplió con el objetivo establecido.

Tabla Nro. 17

**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Rotación De Cuentas Por Cobrar	Políticas de crédito Situación económica Número de veces de rotación de cuentas por cobrar durante el año 2010	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ $= 587.588.13/0$	Número de veces de recuperación de cartera	75%	Anual	Estados Financieros 2010	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100</p> <p>=</p> <p>Brecha=</p> <p>Favorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico No. 12



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

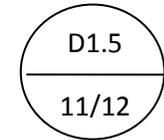
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

El Almacén de llantas no tiene cuentas por cobrar, por lo tanto, tiene una cartera limpia, ya que todas sus ventas son canceladas de forma inmediata.

Tabla. Nro. 18

**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

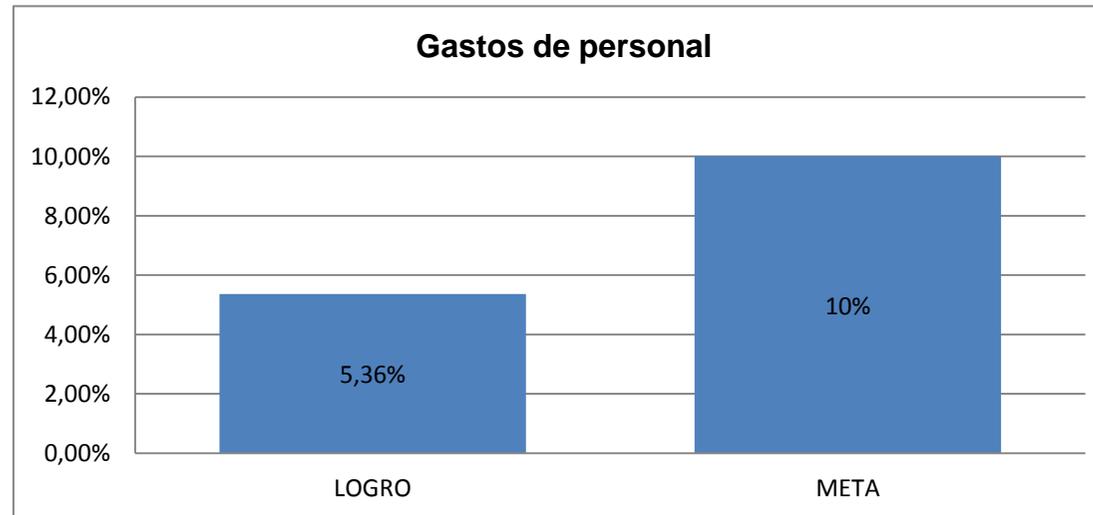


Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Gastos efectuados en el personal	Sueldos Aportes Honorarios	$\frac{\text{Gastos de Personal}}{\text{Total de Gastos}}$ $= \frac{30.000.00}{559.967.79}$ $= 5.36\%$	Porcentaje	10%	Anual	Estados Financieros 2010	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100</p> <p>= 5.36%</p> <p>Brecha= 94.64%</p> <p>Desfavorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico No. 13



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

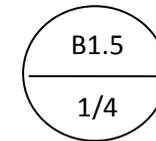
La empresa se planteó una meta de invertir en el personal de trabajo un 10% del total de sus gastos, el logro que se obtuvo es del 5.36%, lo cual indica que Lojallanta no está remunerando bien a sus empleados o les hace falta incrementar más personal.

Tabla Nro. 19

ALMACÉN “LOJALLANTA”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

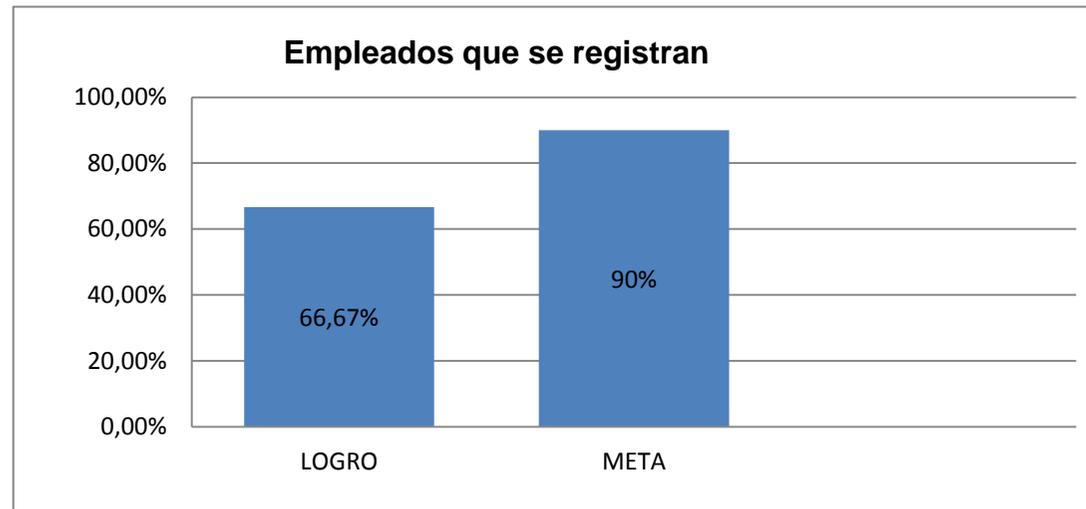


Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Registro De Empleados	Eficiencia en el manejo de personal	$= \frac{\text{Empleados que se registran}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $= (4/6) * 100$ $= 66,67\%$	Porcentaje	90%	Anual	Personal de Lojallanta	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100</p> <p>=66,67</p> <p>Brecha= 33,33</p> <p>Desfavorable</p>

Elaborado por: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

Fecha: 15 de Abril de 2011

Gráfico Nro. 14



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

En cuanto a los resultados se presenta un 66,67% de personal que se registra en los controles de asistencia, indicando una brecha desfavorable porque no se alcanza la meta del 90%

Tabla Nro. 20

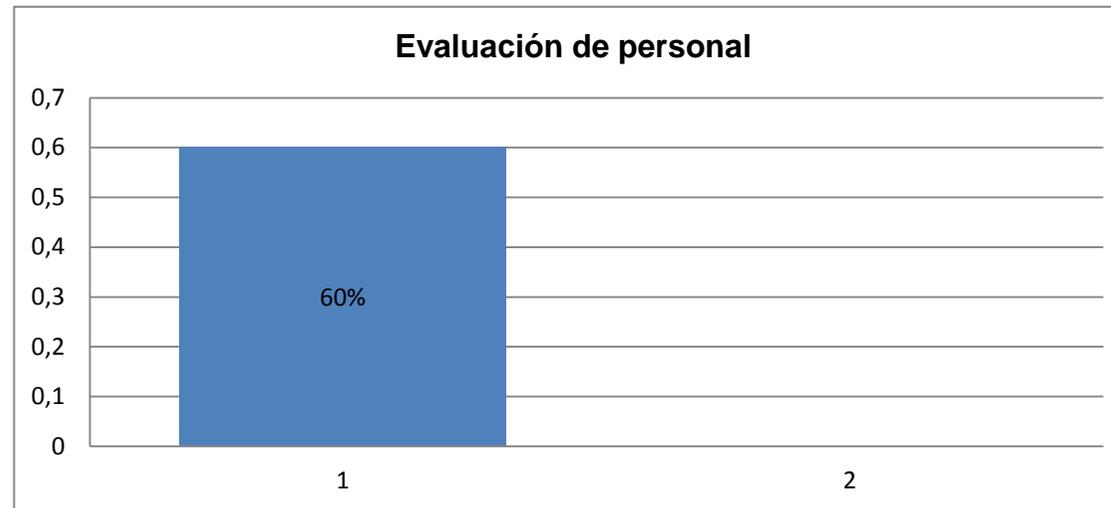
**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Evaluación De Personal	Eficiencia y desempeño del personal	$= \frac{\text{Empleados Evaluados}}{\text{Total de empleados}} * 100$ $= (0/6) * 100$ $= \%$	Porcentaje	60%	Anual	Personal de la empresa	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100</p> <p>= %</p> <p>Brecha=</p> <p>Desfavorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico Nro. 15



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

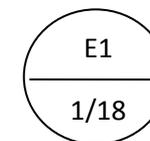
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

En cuanto a personal se presenta que la empresa no realiza evaluación de los mismos, por ello se plantea únicamente la meta que es de un 60% mientras que logro no lo llegan a cumplir, lo que significa que Lojallanta no está contratando personal adecuado, razón por la cual se han encontrado muchas debilidades.

Tabla Nro. 21

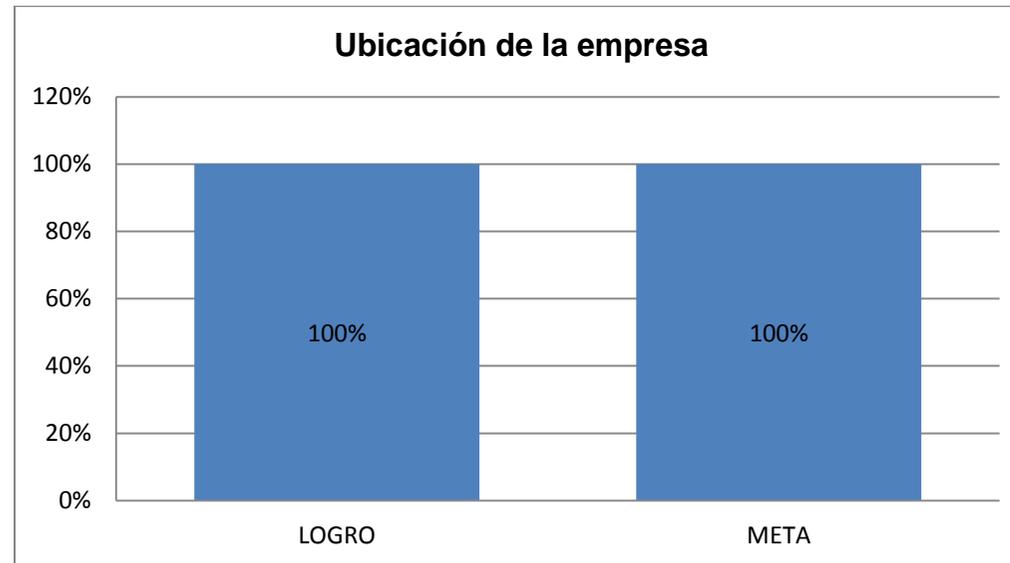
**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**



Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Ubicación de la empresa	Fácil ubicación de la empresa	$\frac{\text{Total de clientes encuestados que conocen la ubicación}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$ $= (20/20) * 100$ $= 100\%$	Porcentaje	100 %	Anual	Encuestas de satisfacción	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100</p> <p>= 100%</p> <p>Brecha= 0%</p> <p>Favorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico No. 16



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

En cuanto a la ubicación de la empresa se indica que la meta planteada de un 100% está cumplida a satisfacción, ya que el logro refleja un porcentaje del 100%, indicando con esto que la empresa está situada en un buen lugar visible para todos

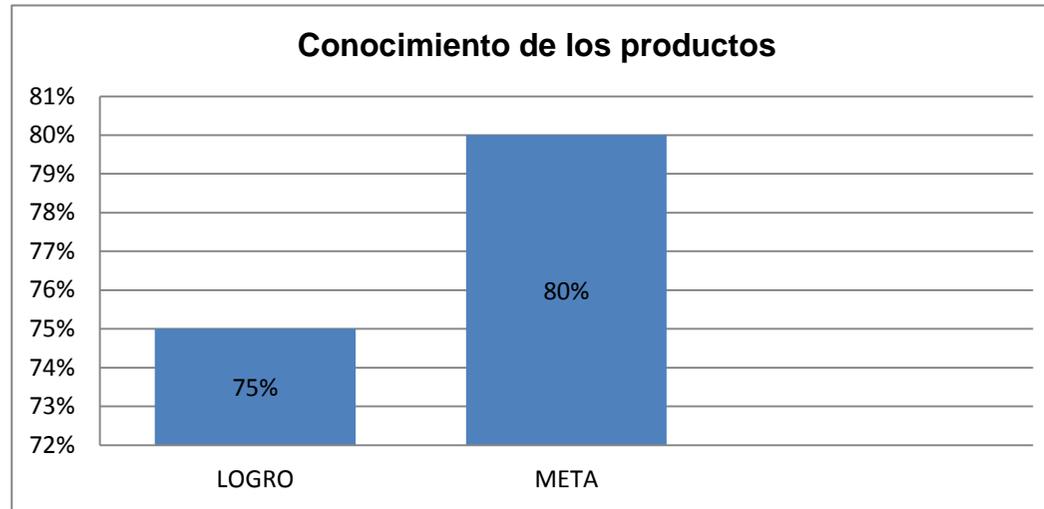
Tabla Nro. 22

**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Frecuencia	Fuente o responsable	Análisis de resultados
Cientes que conocen el producto	Políticas de venta Situación económica Demanda Nuevos clientes	$\text{Clientes encuestados que conocen el producto} \div \text{Total de clientes encuestados} * 100$ $= (15/20) * 100$ $= 75\%$	Porcentaje	80%	Anual	Encuestas de fidelidad	<p>Índice= (Indicador/Estándar) * 100</p> <p>=75%</p> <p>Brecha= 25%</p> <p>Desfavorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico Nro. 17



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

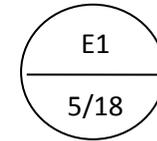
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

De la totalidad de los clientes encuestados se observa que de la meta establecida que es de un 80% se ha logrado cumplir un 75% de que los clientes conocen el producto que ofrece Lojallanta, dando como resultado que a la empresa le hace falta invertir en publicidad para dar a conocer el tipo y calidad de productos que ofrece.

Tabla Nro. 23

**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**



**Objetivo:** Determinar la satisfacción de los clientes

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia		Fuente o responsable	Análisis de resultados
				Estándar			
Satisfacción Del Cliente	Políticas de venta Situación económica Demanda Nuevos clientes	<p>Cientes que reciben servicio y asesoramiento en el año 2010</p> $= \frac{\text{Cientes que reciben servicio y asesoramiento en el año 2010}}{\text{Cientes encuestados}} * 100$ <p>= (15/20)*100</p> <p>=75%</p>	Porcentaje	60%	Anual	Encuestas de satisfacción	<p>Índice= (Indicador/Estándar) *</p> <p>100</p> <p>=125%</p> <p>Brecha= 25%</p> <p>Favorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico Nro. 18



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

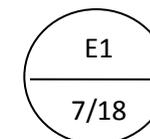
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

En cuanto a la satisfacción de los clientes se presenta un 75% en cuanto a la meta establecida del 60%, lo cual indica que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios prestados por el personal que labora en la empresa, presentando una brecha favorable del 25%.

Tabla Nro. 24

**ALMACÉN “LOJALLANTA”  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**



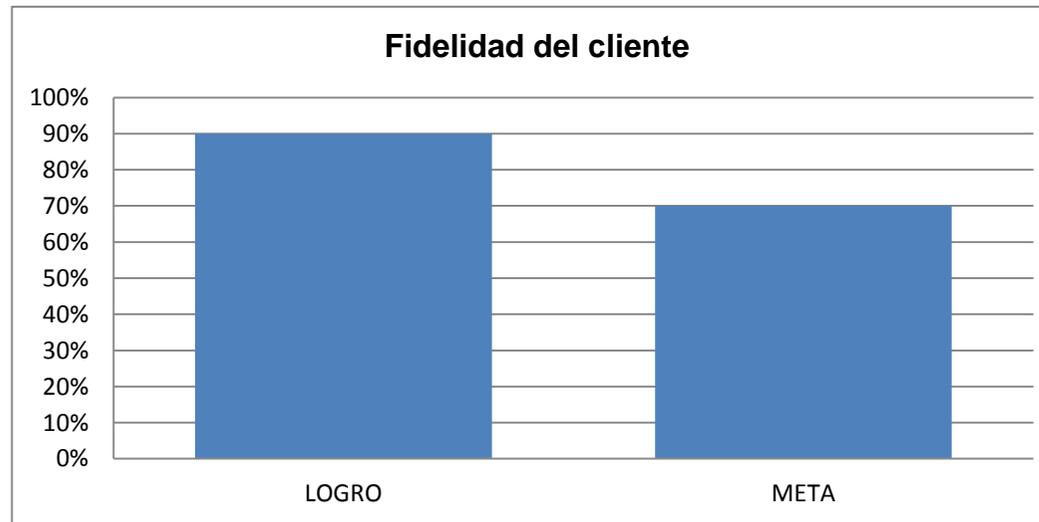
**Objetivo:** Determinar la fidelidad de los clientes

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Está	Frecu	Fuente o responsable	Análisis de resultados
				ndar	encia		
Fidelidad Del Cliente	Políticas de venta Situación económica Demanda Nuevos clientes	<p>Clientes que concurren más de dos veces al mes</p> $= \frac{\text{Cientes que concurren más de dos veces al mes}}{\text{Cientes encuestados}} * 100$ <p>= (18/20) * 100</p> <p>= 90%</p>	Porcentaje	70%	Anual	Encuestas de fidelidad	<p>Índice= (Indicador/Estándar) *</p> <p>100</p> <p>= 128.57%</p> <p>Brecha= 28.57%</p> <p>Favorable</p>

**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.

**Fecha:** 15 de Abril de 2011

Gráfico No. 19



**Elaborado por:** Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A.  
**Fecha:** 15 de Abril de 2011

**Interpretación:**

En la meta planteada en la fidelidad de los clientes que es de un 70%, se logra cumplir con lo establecido, ya que se observa que hay un logro del 90% de que los clientes acuden a realizar sus compras más de dos veces al mes, esto sucede debido a que como sus vehículos son de transporte público y pesado sus propietarios compran las llantas por partes, ya que les representa valores altos de dinero por el costo de cada una de las llantas, presentando una brecha favorable del 28.57%

## Evaluación de resultados

¿Sabe usted dónde se encuentra ubicada la empresa Lojallanta?

Tabla Nro. 25

Ubicación de Lojallanta		
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100
Fuente: Clientes		
Elaborado por: Fanny Muñoz Y Shyna Torres		

Gráfico Nro 20



Fuente: Clientes Lojallanta  
Elaboración: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A

## Interpretación

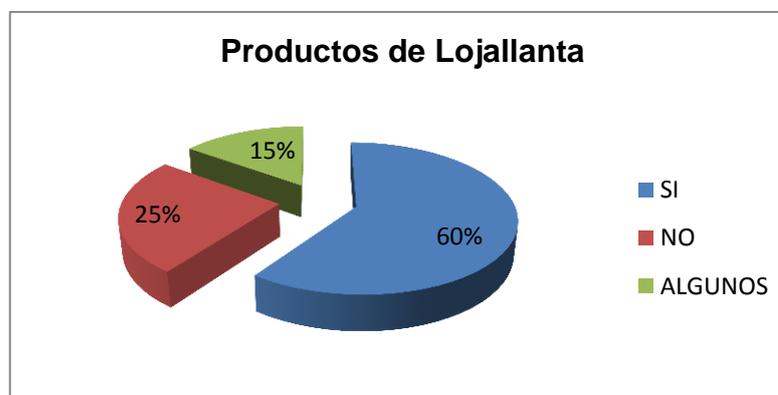
Como se aprecia en el cuadro respectivo el 100% de todos los entrevistados conocen la ubicación exacta de la empresa Lojallanta, lo que indica que está en un buen sitio y a la vista de todos.

Conoce usted todos los productos que ofrece la empresa.

**Tabla Nro. 26**

Productos de Lojallanta		
Si	12	60
No	5	25
Algunos	3	15
Total	20	100
Fuente: Clientes		
Elaborado por: Fanny Muñoz y Shyna Torres		

**Gráfico Nro. 21**



Fuente: Clientes Lojallanta  
Elaboración: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A

**Interpretación**

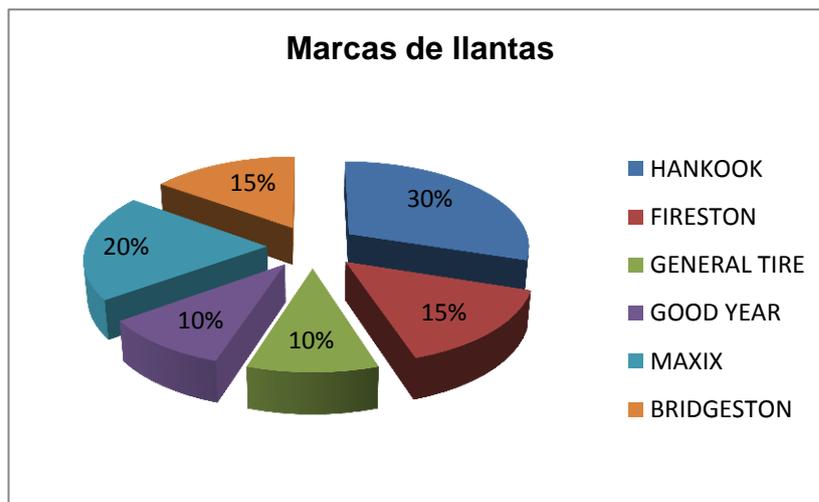
La mayoría de clientes que es en un 60% están familiarizados con los productos que ofrece la empresa, el 25% no los conoce, mientras que el 15% restante indica que sólo ubican algunos de ellos.

¿De las siguientes marcas de llantas, cuáles son las que usted prefiere comprar?

**Tabla Nro. 27**

Marcas de Llantas		
Hankook	6	30
Fireston	3	15
General Tire	2	10
Good Year	2	10
Maxix	4	20
Bridgeston	3	15
Total	20	100
Fuente: Clientes		
Elaborado por: Fanny Muñoz y Shyna Torres		

**Gráfico Nro 22**



Fuente: Clientes Lojallanta  
Elaboración: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A

**Interpretación.**

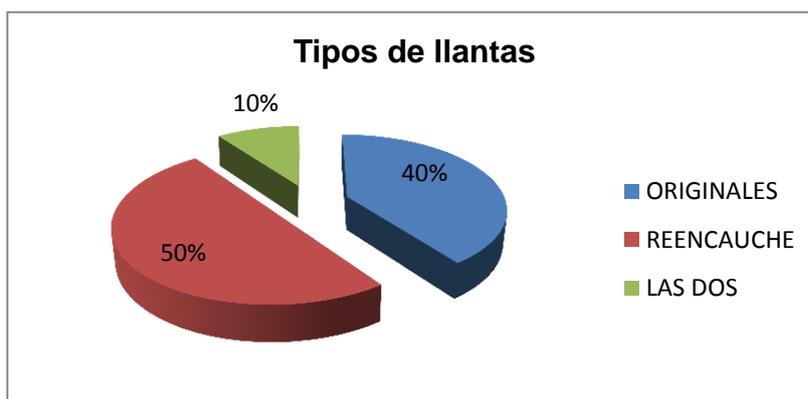
La mayor parte que es un 30% de los clientes prefiere la marca Hankook, ya que dicen que es una de las mejores llantas que existe en el mercado, el 20% de clientes da a conocer que prefieren las Maxix, las marcas Fireston y Bridgeston comparten el tercer lugar con un 15% de aceptación, y asimismo las llantas Good Year y General Tire las prefieren el 10% de los clientes respectivamente.

¿Qué llantas prefiere utilizar para su vehículo?

**Tabla Nro. 28**

¿Qué tipo de llantas prefiere?		
Originales	8	40
Reencauche	10	50
Las Dos	2	10
Total	20	100%
Fuente: Clientes		
Elaborado por: Fanny Muñoz Y Shyna Torres		

**Gráfico Nro. 23**



Fuente: Clientes Lojallanta  
Elaboración: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A

### Interpretación

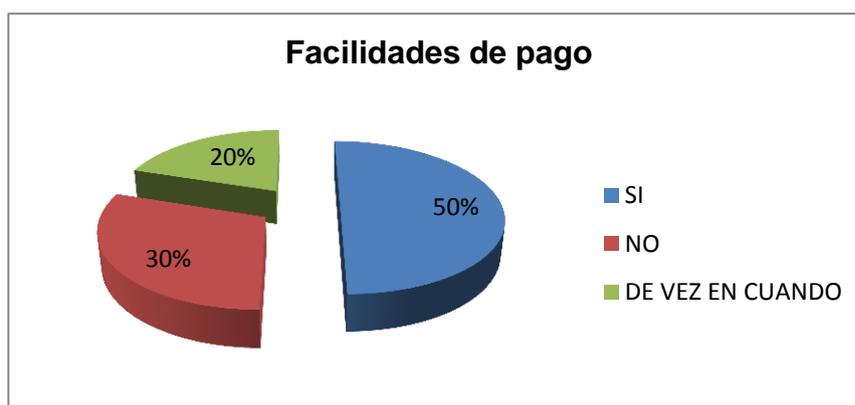
En lo referente a la utilización de llantas originales y reencauche, el 50% de personas prefieren las llantas reencauchadas, por el bajo costo que representan, sin importar la durabilidad de ellas, en tanto el 40% de clientes prefieren las originales ya que dicen que duran más tiempo y no tiene problemas con su uso; y el 10% restante dan a conocer que utilizan de las dos calidades.

La empresa le brinda facilidades de pago para la adquisición del producto.

**Tabla Nro 29**

Facilidades de pago		
Si	10	50
No	6	30
De Vez En Cuando	4	20
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
Fuente: Clientes		
Elaborado por: Fanny Muñoz Y Shyna Torres		

**Gráfico Nro. 24**



Fuente: Clientes Lojallanta  
Elaboración: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A

**Interpretación**

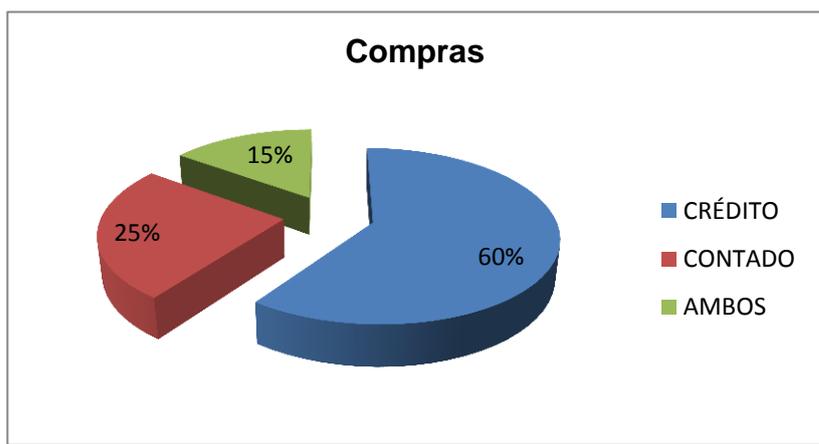
El 50% de los entrevistados asegura que la empresa si brinda facilidades de pago en la adquisición del producto, esto se da porque se trata de muy buenos clientes, el 30% siguiente ndica que no, esto se debe a que son consumidores ocasionales o que han presentado problemas anteriormente, y, el 20% restante manifiesta que le dan facilidades de vez en cuando ya que son compradores que han fallado una sola vez y la empresa le ha brindado su confianza nuevamente en el crédito.

¿Para comprar sus llantas qué prefiere usted?

**Tabla Nro 30**

Compras		
Crédito	12	60
Contado	5	25
Ambos	3	15
Total	20	100
Fuente: Clientes		
Elaborado por: Fanny Muñoz Y Shyna Torres		

**Gráfico Nro 25**



Fuente: Clientes Lojallanta  
Elaboración: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A

**Interpretación.**

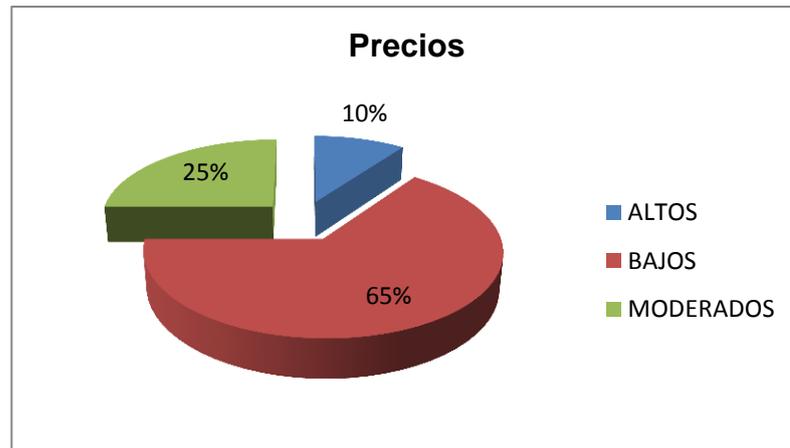
Los clientes que representan un 60%, prefieren las compras a crédito, por cuanto sus ingresos no les permite realizar de contado ya que tienen otros gastos, el 25% de personas adquieren el producto al contado porque dicen que la empresa les da un mayor descuento en precio, mientras que el 15% restante lo realizan ocupando las dos tipos, tanto al contado como a crédito, ya que Lojallanta les brinda esa facilidad.

Los precios de los productos que ofrece la empresa en relación con la competencia son:

**Tabla Nro. 31**

Precios		
Altos	2	10
Bajos	13	65
Moderados	5	25
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
Fuente: Clientes		
Elaborado por: Fanny Muñoz y Shyna Torres		

**Gráfico Nro. 26**



Fuente: Clientes Lojallanta  
Elaboración: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A

### Interpretación

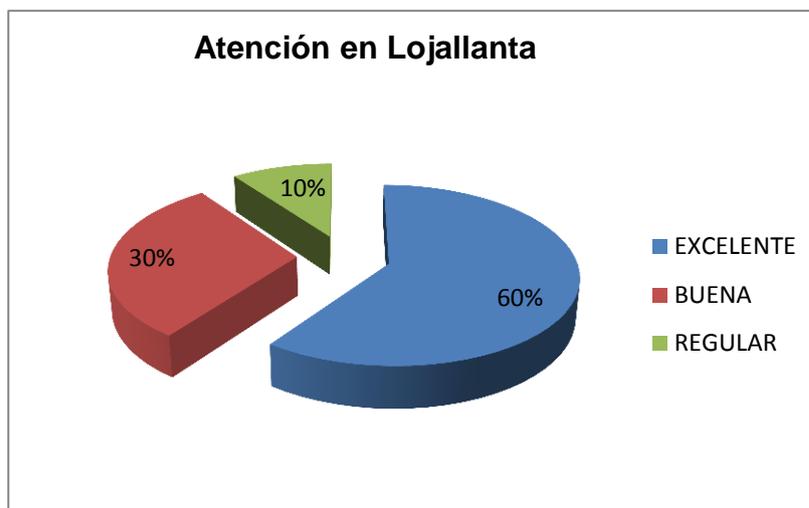
Un 65% manifiesta que los precios de los productos que ofrece Lojallanta son bajos en relación con la competencia y los prefieren a ellos por la confianza que les han brindado, el 25% siguiente está en un nivel moderado, es decir, califica a los precios ni muy bajos ni muy altos, y el 10% final indica que son altos ya que éstos han tenido algunos tropiezos con la empresa.

Cómo calificaría la atención al cliente por parte del personal de Lojallanta.

**Tabla Nro. 32**

Atención integrantes de Lojallanta		
Excelente	12	60
Buena	6	30
Regular	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
Fuente: Clientes		
Elaborado Por: Fanny Muñoz Y Shyna Torres		

**Gráfico Nro 27**



Fuente: Clientes Lojallanta  
Elaboración: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A

### Interpretación

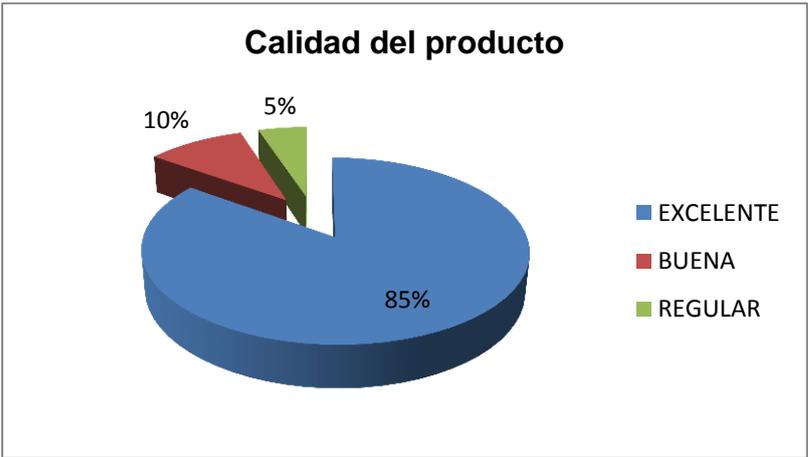
La mayor parte de los entrevistados que es en un 60% dice que la atención en Lojallanta es excelente, por cuanto sus propietarios en la mayoría de casos, son los encargados de atender a sus clientes, brindando la confianza necesaria para la adquisición de sus productos, el 30% de clientes encuestados indican que es buena, mientras que el 10% manifiesta que es mala, por cuanto ha coincidido que sus dueños no han estado presente en el momento de atenderlos.

¿Cómo calificaría la calidad del producto?

**Tabla Nro 33**

Calidad del producto		
Excelente	17	85
Buena	2	10
Regular	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
Fuente: Clientes		
Elaborado por: Fanny Muñoz Y Shyna Torres		

**Gráfico Nro 28**



Fuente: Clientes Lojallanta  
Elaboración: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A

**Interpretación**

El 85% de los clientes dan a conocer que la calidad del producto que comercializa la empresa es de excelente calidad, el 10% califica al producto de bueno y el 5% restante dice que es malo, por cuanto ha tenido alguna mala experiencia con el mismo.

Existe seriedad en la entrega puntual del producto

**Tabla Nro. 34**

Seriedad en la entrega		
Si	8	40
No	3	15
A Veces	9	45
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
Fuente: Clientes		
Elaborado por: Fanny Muñoz Y Shyna Torres		

**Gráfico Nro 29**



Fuente: Clientes Lojallanta  
Elaboración: Fanny C. Muñoz F. y Shyna del C. Torres A

**Interpretación**

El 40% manifiesta que si existe seriedad en las entregas del producto, que no les ha fallado en el tiempo de entrega que se acordó, el 45% indica que de vez en cuando si les han fallado, es decir, no son puntuales con las entregas, mientras que el 15% final comunica que existe incumplimiento, quizá esto se deba a que hay una sola persona encargada en entregar los productos en los lugares fijados y también esto se debe a que los sitios acordados son muy lejanos.

# **ALMACEN**

## **"LOJALLANTA**

### **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERÍODO:**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

## **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Loja, Julio del 2011

Señores

**GERENTE DEL ALMACÉN “LOJALLANTA”**

Presente.-

Hemos efectuado una auditoria de gestión al almacén Lojallanta de la ciudad de Loja, por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

Nuestra auditoria fue realizada de acuerdo con las normas ecuatorianas de auditoria. Estas normas requieren que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación auditada no contengan exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza especial de la auditoria, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en las NIIF, las recomendaciones deben ser consideradas para su aplicación inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Dra. Graciela Castro Iñiguez

**SUPERVISORA**

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **1. Referencia a la orden de trabajo**

La auditoría de gestión a la empresa de llantas **Lojallanta**, se llevó a efecto, en cumplimiento a la orden de trabajo NRO. 001 ECCA- UTPL suscrita por la directora de tesis designada para el desarrollo de la investigación

#### **2. Objetivos de la auditoría**

5. Realizar el diagnóstico organizacional de la empresas
6. Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
7. Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

#### **3. Alcance**

La auditoría de gestión cubrió el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010. Se analizará las áreas de recursos humanos, administrativa y operativa, al concluir el examen se emitirá informe de auditoría de gestión, con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

#### **4. Enfoque**

La auditoría estuvo orientada a verificar si las metas y objetivos se han cumplido en base a la normatividad vigente en las áreas: recursos humanos, recursos humanos trabajadores y área financiera

## **5. Componentes auditados**

### ✓ **Área administrativa**

A1 Recursos humanos

A2 Recursos humanos administrativos

### ✓ **Área financiera y presupuesto**

## **6. Indicadores utilizados**

En la ejecución de la auditoria se utilizó los factores de medición; dentro de estos factores se aplicó entre otros los siguientes indicadores de gestión.

Indicador de asistencia, cumplimiento de horas de trabajo, horarios, cumplimiento de actividades, conocimiento de normatividad interna, presupuesto utilizado, desempeño y productividad.

### **1. Misión**

Satisfacer al cliente a través de la comercialización de nuestros productos, sirviendo con honestidad y transparencia al mercado automotriz, presentando alternativas de óptima calidad y costos razonables en llantas y accesorios, y así conseguir una rentabilidad que permita trascender exitosamente a través del tiempo.

### **2. Visión**

Constituirse a través de clientes satisfechos en un generador de soluciones con productos y servicios para la industria automotriz en el mercado local y provincial.

### **3. Base legal**

Lojallanta es una empresa familiar, y su actividad se ejerce en la ciudad de Loja, en la Av. Cuxibamba y la intersección de la calle Hernán Gallardo; ésta empresa inició sus actividades comerciales de venta al por mayor y menor de partes y accesorios para vehículos, buses y camiones, el 15 de mayo de 2003, siendo su representante legal la Dra. Jessica García.

Para el desarrollo de sus actividades, ha determinado dos funciones específicas

- Compras
- Ventas

Las compras las realiza a diferentes casas comerciales como Durabanda, Said, Tedasa, Movillanta, y, principalmente a Isollanta y Multineumáticos que son los mayores proveedores de llantas reencauchadas y originales para la comercialización en la empresa, las cuales en su mayor parte se adquieren a crédito.

Las ventas se efectúan al contado y crédito dando facilidades al cliente a 30, 60 y 90 días de plazo, respaldando esto con sus respectivos cheques y letras de cambio.

Desde el inicio de sus actividades y con el paso del tiempo el almacén se ha mantenido y se sigue manteniendo con una favorable acogida en el mercado, tanto en la ciudad como en la provincia.

Por ser una empresa mediana, tiene el carácter según el servicio de rentas internas de persona natural, que está regida por las leyes y normas vigentes en nuestro país como el código de trabajo, código tributario, ley de régimen tributario interno, cumpliendo con las obligaciones de declaraciones mensuales y anuales de impuestos, logrando ir acorde a las normas y así también cumplir con el objetivo de servir a la sociedad en la atención de la comercialización de llantas.

## **Funcionamiento**

La empresa Lojallanta para poder cumplir con sus objetivos, está compuesta de áreas o departamentos y cada uno de éstos tiene sus diferentes funciones, las mismas que a continuación detallamos:

**Gerente-propietario.-** Se encarga de:

- Tomar decisiones sobre políticas generales
- Planificar coordinar y controlar la empresa con la finalidad de garantizar el cumplimiento de objetivos trazados.
- Facilitar el trabajo de sus colaboradores, prestando el apoyo necesario para que puedan realizar sus tareas
- Procurar una buena comunicación entre el personal
- Analizar y evaluar conjuntamente con sus colaboradores los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas

**Secretaria.-** Sus funciones son:

- Atender solicitudes, reclamos y más comunicaciones que llegan a la empresa
- Mantener y organizar el archivo de todos los documentos del almacén
- Atender y orientar al público que solicite los servicios, de una manera cortés y amable, para que la información sea más fluida y clara
- Obedecer las instrucciones que le de su jefe o superior.

**Departamento de ventas.-** Se encarga de:

- Facturación
- Recaudación de valores y el manejo adecuado del fondo de caja chica.
- Rendir informes mensuales al departamento de gerencia, sobre las operaciones efectuadas
- Proponer, desarrollar y supervisar campañas de promoción

**Departamento de contabilidad.-** Se encarga de:

- Realizar todas las operaciones contables, es decir, registra, consolida, elabora los informes económicos, estados financieros y realiza las declaraciones tributarias.
- Definir, controlar y mantener actualizado el catálogo de cuentas
- Guardar y custodiar la documentación original, de todas las transacciones realizadas.

**Ayudantes.-** Son las personas que:

- Son las personas quienes colaboran con la entrega y recepción de la mercadería.
- Recoger y entregar la correspondencia

**Bodeguero.-** Es el que se encarga de:

- Realiza la recepción y entrega de mercadería
- Adecuar la mercadería en espacios apropiados por códigos y marcas de producto
- Chequear la mercadería nueva y lleva un control de inventario.

### ✓ **Estructura orgánica**

Gerente	Que constituye el nivel ejecutivo
Secretaria	Realiza los trámites administrativos
Contador	Operativiza el sistema financiero en general. Es decir ejecuta funciones de contabilidad.
Departamento de ventas	Recaudación de valores y el manejo adecuado del fondo de caja chica



## **CAPITULO II**

### **RESULTADOS GENERALES**

#### **Falta de evaluación del personal**

#### **Comentario**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno y las correspondientes pruebas de cumplimiento se estableció que en el período analizado en el almacén de llantas **Lojallanta** de la ciudad de Loja, no se ha realizado una evaluación del desempeño de funciones del personal, lo que contraviene la norma de control interno 110-07 que en su parte pertinente señala no se han realizado evaluaciones que permitan detectar desviaciones

#### **Conclusión**

La falta de evaluación del personal, impide detectar desviaciones significativas o falencias existentes en actividades administrativas.

#### **Recomendación**

Al gerente:

Deberá rectificar y considerar que su personal debe conocer el reglamento interno de trabajo y realizar un plan anual de actividades de control, a fin de detectar las desviaciones existentes y tomar los correctivos necesarios que procuren el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

## **No existe un control adecuado de la asistencia y permanencia en los puestos de trabajo de los trabajadores**

### **Comentario**

Una vez aplicadas las pruebas de cumplimiento para verificar el control de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo de los empleados, se pudo establecer que, revisados los registros de control, determinándose que muchos empleados no registran la firma, esto contraviene la norma de control interno Nro. 300.06 asistencia y rendimiento, que puntualmente dice: en la entidad se establecerán procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los trabajadores, situación que se produce por descuido de la gerencia que es el responsable del manejo del personal.

### **Conclusión**

El sistema de control de asistencia de los empleados y trabajadores de del almacén Lojallanta es deficiente, no permite detectar desviaciones o tomar correctivos y aplicar sanciones a quienes no cumplen con las funciones encomendadas

### **Recomendación**

Al gerente:

Deberá exigir un mejor control de asistencia de los empleados, y la aplicación de controles diarios de la permanencia en los puestos de trabajo.

## **La ausencia de un plan estratégico y la falta de selección de indicadores, impide la evaluación de la gestión de la empresa**

### **Comentario**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno en este componente se estableció que en la empresa objeto de esta auditoría en el período analizado:

No se cuenta con una planificación estratégica y por lo tanto tampoco se dispone de indicadores de gestión que permitan realizar una evaluación permanente de la gestión empresarial.

Esto se produce por la falta de observancia de la norma de control interno la planificación estratégica y operativa anual de cualquier entidad, se evaluará mediante la aplicación en términos cuantitativos y cualitativos, si no existen en la entidad es necesario desarrollarla, situación que se debe al descuido de la gerencia.

### **Conclusión**

Durante el año 2010 en la empresa comercializadora de llantas Lojallanta, no contó con un plan estratégico, ni se han diseñado indicadores que permitan medir la gestión de la empresa.

### **Recomendación**

La gerencia deberá contratar a un profesional para que realice un plan estratégico.

## **Incumplimiento del horario de parte de los trabajadores**

### **Comentario**

De conformidad con la distribución del horario para los trabajadores:

Se establece que la mayoría de ellos no está cumpliendo con las 40 horas semanales de trabajo, lo que perjudica el cumplimiento y el retraso en la entrega de los trabajos, otra situación que se produce por la falta de concentración e inobservancia en las labores correspondientes.

### **Conclusión**

En el período analizado se estableció que el control del cumplimiento de la carga horaria a los trabajadores no es eficiente, ya que los registros nos indican que hay personal que laboran menos de 40 horas semanales y otros más de 40 horas, por ser los únicos trabajadores en esa área

### **Recomendación**

Al gerente:

Debe revisar la distribución de los horarios de trabajo, especialmente de las personas que realizan trabajos directamente con el cliente

## **Deficiente control de asistencia y cumplimiento de deberes y obligaciones de los trabajadores impide el normal desarrollo de las actividades de atención al cliente**

### **Comentario**

Como producto de la aplicación de las correspondientes pruebas de cumplimiento se establece que:

Los trabajadores no están desempeñando las horas reglamentarias de trabajo, al revisar los registros, encontramos espacios en blanco como prueba de que no existe el ingreso y salida del personal, lo que contraviene disposiciones expresas de la gerencia.

### **Conclusión**

En el período analizado se pudo comprobar que algunos trabajadores no están cumpliendo con los deberes y obligaciones a ellos encomendadas especialmente en lo relacionado a la asistencia y entrega oportuna de su trabajo a los clientes.

### **Recomendación**

Al gerente:

Se sugiere ejercer un mejor control de la asistencia de los trabajadores, ya que estas inasistencias perjudican a los clientes que acuden al establecimiento a adquirir sus productos.

## **La entrega de los trabajos a los clientes se la realiza con retraso**

### **Comentario**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno y las correspondientes pruebas de cumplimiento se verificó que:

Los trabajadores no entregan oportunamente los trabajos a los clientes lo que provoca que el cliente se sienta insatisfecho del servicio al momento de las entrega, problemas por la falta de organización.

### **Conclusión**

La mayoría de trabajadores no cumplen con esta obligación y el gerente no ha observado esta negligencia y tampoco ha sancionado a nadie.

### **Recomendación**

Al gerente:

Deberá informar el incumplimiento de esta disposición a los trabajadores y proceder con las sanciones correspondientes.

## **Ausencia de análisis financiero impide la toma correcta y oportuna de decisiones en el control financiero de la empresa**

### **Comentario**

Luego de aplicar el cuestionario de control interno y las correspondientes pruebas de cumplimiento se pudo establecer que:

El departamento de contabilidad como responsable de la gestión financiera de la empresa no ha realizado análisis a los estados financieros de la misma, por lo tanto la gerencia no ha podido tomar decisiones en forma oportuna.

Esto se produce por la falta de inobservancia de los deberes y obligaciones de la contadora.

### **Conclusión**

Durante el período analizado se comprobó que la contadora no ha realizado análisis a los estados financieros, lo que ha impedido la toma oportuna de decisiones en el manejo y control financiero de la empresa.

### **Recomendación**

La contadora deberá por lo menos una vez al año presentar a la gerencia los resultados del análisis financiero para que se conozca la real situación económica de la empresa y se tomen los correctivos necesarios en el manejo de la empresa

## **Falta de indicadores que permitan medir la gestión presupuestaria**

### **Comentario**

Como resultado de la evaluación del control interno se estableció que:

En la empresa no se han identificado indicadores de gestión que permitan medir la gestión presupuestaria, es decir si ha existido eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos financieros que dispone la empresa, esto ha impedido que la gerencia pueda tomar decisiones en relación con el manejo del presupuesto.

### **Conclusión**

En el periodo analizado no se encontraron indicadores de gestión por lo que hubo la necesidad de diseñarlos y adaptarlos a las condiciones de la auditoría realizada.

### **Recomendación**

La contadora:

Deberá tomar en cuenta los indicadores que se plantean en este trabajo de investigación de tal forma que le sirvan para medir el manejo del presupuesto o la gestión realizada por la gerencia en el control de los recursos financieros que disponen.

## CONCLUSIONES

1. En el almacén Lojallanta de la ciudad de Loja, administrada por la doctora Jessica García, no se han realizado auditorias de gestión.
2. La ejecución de la auditoria de gestión ha permitido aplicar un enfoque racional, sustentado en documentos, respecto a las fortalezas y deficiencias producidas en el año 2010, las que han sido analizadas como parte de este trabajo de investigación.
3. La falta de control de asistencia al personal, no permite que se cumpla a tiempo los trabajos a entregar al cliente
4. No existe un reglamento interno, motivo por el cual lo elaboramos
5. La realización de esta investigación, nos ha permitido fortalecer los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias con la aplicación teórico- práctico en la empresa Lojallanta.
6. Al término del presente trabajo de investigación se cumplieron los objetivos planteados, con lo cual se contribuye al mejoramiento de la gestión del servicio de las empresas privadas, cuyos resultados constan en el informe que servirán para mejorar su actividad.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se contrate a un profesional que realice una planificación estratégica con el objeto de mejorar la calidad del servicio que ofrecen y tener un mejor control de los recursos invertidos
2. Se recomienda desarrollar el FODA, con la finalidad de que exista continuidad en las fortalezas y correctivos en las debilidades, cuyas acciones permitirán calidad y excelencia en el servicio que brindan.
3. Se sigue la creación de un departamento de recursos humanos, para que se encargue del control y asistencia del personal.
4. Difundir el reglamento interno, con el fin de que cada empleado conozca las funciones y obligaciones a las que se deben acoger y desempeñarse en forma más eficiente y eficaz
5. Transmitir este documento entre los trabajadores, a fin de conocer la real situación administrativa en la empresa.
6. A los estudiantes y egresados de la carrera de contabilidad y auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja se recomienda la lectura y aplicación de procedimientos de auditoría de gestión aplicados en esta investigación, para su utilización en posteriores investigaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bacón, Ch., (1979) *Manual de Auditoría Interna*, Uteha Editorial Hispano – Ameicana, México
- Blanco, Y., (2006) *Normas y Procedimientos en la Auditoría*
- Contraloría General del Estado, (2002) *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito
- Franklin, E., (2003) *Auditoría Administrativa, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral.*
- Graig, M., *Auditoría de Gestión*, Barcelona
- McGraw, R., (2000) *Auditoría un enfoque integral*, 12ava. Edición, Colombia
- Meigs, W., *Principios de Auditoría*, Editorial Diana – México
- Puga, R., *Auditoría Teórica Básica*
- Sánchez, J., (1997) *Teoría y Práctica de la Auditoría I, Concepto y Metodología*, Ediciones Pirámide
- Silva, F., (2003) *Administración Pública local*
- Slosse, C., J. Gordiez, S. Giordano, F. Servideo y D. López, (1995) *Auditoría un enfoque empresarial*, Ediciones Macchi, 2da. Edición, Argentina.
- Thompson, A. y J. Gamble, *Administración Estratégica, Teoría y casos*, Décimoquinta edición.
- [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.doc](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.doc). Abril 9 de 2011
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm>. Abril 16 de 2011
- <http://members.tripod.com>
- <http://www.monografias.com>

**ANEXOS**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1103352124001  
 APELLIDOS Y NOMBRES: GARCIA QUIZHPE JESICA MARIBEL

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

Nº. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	15/05/2008
NOMBRE COMERCIAL:	LOJALLANTA			FEC. CIERRE:	
				FEC. REINICIO:	

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PARTES Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: VALLE Calle: AV. CUXIBAMBA Número: SN Intersección: HERNAN GALLARDO  
 Referencia: A UNA CUADRA DE LOJACAR Telefono Trabajo: 072574879 Telefono Domicilio: 072573559

Nº. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO	ABIERTO	FEC. INICIO ACT.	04/08/2011
NOMBRE COMERCIAL:	LOJALLANTA TECNICENTRO			FEC. CIERRE:	
				FEC. REINICIO:	

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES.  
 MANTENIMIENTO DE VEHICULOS AUTOMOTORES, CAMBIO DE ACEITE, ENLLANTAJE Y BALANCEO.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: VALLE Calle: AV. 8 DE DICIEMBRE Número: SN Intersección: JAIME ROLDOS  
 GUILERA Referencia: FRENTE A LA DISTRIBUIDORA DISENSA Telefono Trabajo: 072574879

  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MCM0180608 Lugar de emisión: LOJA/BERNARDO Fecha y hora: 04/08/2011 11:51:34

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1103352124001  
PELLIDOS Y NOMBRES: GARCIA QUIZHPE JESICA MARIBEL  
NOMBRE COMERCIAL: LOJALLANTA  
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI  
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 24/02/1978 FEC. ACTUALIZACIÓN: 04/08/2011  
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 15/05/2003 FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:  
FEC. INSCRIPCIÓN: 15/05/2003 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PARTES Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: VALLE Calle: CRISTOBAL OJEDA Número: 5N Intersección: MANUEL TORRES  
Referencia: A CUATRO CUADRAS DE LA CASA COMUNAL DE LA CIUDADELA ESTANCIA NORTE Teléfono:  
72615436

**DOMICILIO ESPECIAL:**

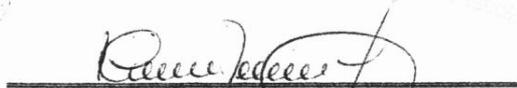
**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 ABIERTOS: 2  
JURISDICCION: REGIONAL SUR LOJA CERRADOS: 0

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MCMQ180808 Lugar de emisión: LOJA/BERNARDO Fecha y hora: 04/08/2011 11:51:33

**GARCIA QUISHPE JESICA MARIBEL**  
 AV CUXIBAMBA Y HERNAN GALLARDO  
 RUC: 1103352124001

**BALANCE GENERAL**

DESDE 01/01/2007 HASTA 31/12/2010

Pag.1 de 2

Código	Cuenta	Subtotales	Totale
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>		<b>300.595,9</b>
<b>1.1</b>	<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>300.595,93</b>	
1.1.01	<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>-6.901,74</b>	
1.1.01.01	<b>CAJA GENERAL</b>	<b>667,26</b>	
1.1.01.01.01	Caja General	667,26	
1.1.01.03	<b>BANCOS</b>	<b>-7.569,00</b>	
1.1.01.03.01	Banco de Loja	-7.569,00	
1.1.02	<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>	<b>61.964,99</b>	
1.1.02.08	<b>IVA COMPRAS</b>	<b>61.964,99</b>	
1.1.02.08.01	IVA Compras Bienes 12%	61.964,99	
1.1.03	<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	<b>241.300,14</b>	
1.1.03.01	<b>INVENTARIO</b>	<b>241.300,14</b>	
1.1.03.01.01	Inventario de Mercaderías	241.300,14	
1.1.05	<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>4.232,54</b>	
1.1.05.03	<b>ANTICIPOS DE IMPUESTOS</b>	<b>4.232,54</b>	
1.1.05.03.01	Retención IVA Ventas	2.262,35	
1.1.05.03.02	Retención Impuesto a la Renta en Ventas	1.970,19	
	<b>TOTAL ACTIVOS:</b>		<b>300.595,9</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		<b>242.330,2</b>
<b>2.1</b>	<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>113.416,99</b>	
2.1.01	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>99.012,00</b>	
2.1.01.01	Cuentas por Pagar Proveedores	99.012,00	
2.1.05	<b>RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR</b>	<b>14.104,99</b>	
2.1.05.01	<b>RETENCIÓN IMPT. RTA.</b>	<b>13.904,99</b>	
2.1.05.01.01	<b>RETENCIÓN IMPT. RTA. BIENES</b>	<b>12.123,74</b>	
2.1.05.01.01.01	Retención Comp. Locales Material Prima 2% I.	2.776,60	
2.1.05.01.01.02	Retención Compras Locales Bs No Prod. 2% I.	4.119,81	
2.1.05.01.01.04	Retención Repuestos y Herramientas 2% I. Rta	2,09	
2.1.05.01.01.06	Retención Comp. locales Bs. No Prod.1% I Rta.	5.225,24	
2.1.05.01.02	<b>RETENCIÓN IMPT. RTA. SERVICIOS</b>	<b>1.781,25</b>	
2.1.05.01.02.01	Retención en la fuente 1% I. Rta	912,11	
2.1.05.01.02.02	Retención Promoción y Public. 2% I. Rta	0,88	
2.1.05.01.02.03	Retención por Otros Servicios 2% I. Rta	868,26	
2.1.05.02	<b>RETENCIÓN 8% IMPT. RTA</b>	<b>200,00</b>	
2.1.05.02.03	Retención Arriendo Bs. Inmuebles Pers. Natur.	200,00	
2.1.06	<b>RETENCIONES IVA POR PAGAR</b>	<b>300,00</b>	
2.1.06.03	<b>RETENCIONES 100% IVA</b>	<b>300,00</b>	
2.1.06.03.02	Retención 100% IVA Arrendamiento de	300,00	

Código	Cuenta	Subtotales	Totale
2.2	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>		128.913,28
2.2.02	<b><u>OTROS PASIVOS</u></b>	128.913,28	
2.2.02.01	Otros Pasivos	128.913,28	
	<b>TOTAL PASIVOS:</b>		<u>242.330,4</u>
3	<b><u>PATRIMONIO</u></b>		58.265,6
3.1	<b><u>CAPITAL SOCIAL</u></b>		180.000,00
3.1.01	<b><u>CAPITAL</u></b>	180.000,00	
3.1.01.01	Capital Suscrito o Asignado	180.000,00	
3.3	<b><u>RESULTADOS</u></b>		-121.734,34
3.3.01.01	Utilidad o Pérdida del Ejercicio Actual	-121.734,34	
	<b>TOTAL PATRIMONIO:</b>		<u>58.265,6</u>
	<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO:</b>		<u><u>300.595,9</u></u>




**GARCIA QUSHPE JESICA MARIBEL**  
 AV CUXIBAMBA Y HERNAN GALLARDO  
 RUC: 1103352124001

**BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

DESDE 01/01/2010 HASTA 31/12/2010

Pag.1 de 1

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
4	<b>INGRESOS</b>		<b>587.588,13</b>
4.1	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>587.588,13</b>	
4.1.01	<b>INGRESOS POR VENTA</b>	<b>587.588,13</b>	
4.1.01.01	Ventas Mercadería	587.588,13	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>587.588,13</b>
5	<b>GASTOS</b>		<b>559.967,79</b>
5.1	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>558.603,60</b>	
5.1.01	<b>COSTO Y GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2.662,93</b>	
5.1.01.01	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>1.000,00</b>	
5.1.01.01.04	<b>REMUNERACIONES PERSONAL CONTRATADO</b>	<b>1.000,00</b>	
5.1.01.01.04.01	Honorarios, Dietas Serv. Profes. Administrativo	1.000,00	
5.1.01.02	<b>GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1.662,93</b>	
5.1.01.02.08	<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>107,14</b>	
5.1.01.02.08.02	Reparación y Mantenimiento de Maquinaria y Eq.	80,36	
5.1.01.02.08.08	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	26,78	
5.1.01.02.11	<b>TRANSPORTE Y CORREOS</b>	<b>1.555,79</b>	
5.1.01.02.11.01	Servicio de Transp. Priv. de Pasaj. o Serv. Pub. d	1.555,79	
5.1.02	<b>COSTOS Y GASTOS DE VENTA</b>	<b>555.940,67</b>	
5.1.02.09	<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>555.940,67</b>	
5.1.02.09.02	Costo de Ventas	582.691,10	
5.1.02.09.06	(-) Descuento y Promociones en Compras	-26.750,43	
5.2	<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>1.364,19</b>
5.2.04	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>1.364,19</b>	
5.2.04.04	Otros Gastos No Deducibles	1.364,19	
	<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>559.967,79</b>
	<b>PERDIDA / GANANCIA DEL EJERCICIO</b>		<b>27.620,34</b>

  
 \_\_\_\_\_  
 GERENTE

  
 \_\_\_\_\_  
 CONTADOR

# LOJALLANTA

## REGLAMENTO INTERNO

### CAPITULO I

#### 1. Base Legal

La empresa Lojallanta para poder cumplir con sus objetivos, está compuesta de áreas o departamentos y cada uno de éstos tiene sus diferentes funciones, las mismas que a continuación detallamos:

**Gerente-Propietario.-** Se encarga de:

- Tomar decisiones sobre políticas generales
- Planificar coordinar y controlar la empresa con la finalidad de garantizar el cumplimiento de objetivos trazados.
- Facilitar el trabajo de sus colaboradores, prestando el apoyo necesario para que puedan realizar sus tareas
- Procurar una buena comunicación entre el personal
- Analizar y evaluar conjuntamente con sus colaboradores los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas

**Secretaria.-** Sus funciones son:

- Atender solicitudes, reclamos y más comunicaciones que llegan a la empresa
- Mantener y organizar el archivo de todos los documentos del almacén
- Atender y orientar al público que solicite los servicios, de una manera cortés y amable, para que la información sea más fluida y clara
- Obedecer las instrucciones que le dé su jefe o superior.

**Departamento de Ventas.-** Se encarga de:

- Facturación
- Recaudación de valores y el manejo adecuado del fondo de caja chica.
- Rendir informes mensuales al departamento de gerencia, sobre las operaciones efectuadas
- Proponer, desarrollar y supervisar campañas de promoción

**Departamento de Contabilidad.-** Se encarga de:

- Realizar todas las operaciones contables, es decir, registra, consolida, elabora los informes económicos, estados financieros y realiza las declaraciones tributarias.
- Definir, controlar y mantener actualizado el catálogo de cuentas
- Guardar y custodiar la documentación original, de todas las transacciones realizadas.

**Ayudantes.-** Son las personas que:

- Colaboran con la entrega y recepción de la mercadería.
- Recoger y entregar la correspondencia

**Bodeguero.-** Es el que se encarga de:

- Realizar la recepción y entrega de mercadería
- Adecuar la mercadería en espacios apropiados por códigos y marcas de producto
- Chequear la mercadería nueva y lleva un control de inventario.

## **2. Plan Estratégico**

La empresa Lojallanta elaborará su plan estratégico basado en su misión, visión, políticas y valores establecidos, las cuales serán revisadas cada 3 años.

## **Misión:**

Mejoramiento continuo añadiendo valor a cada una de las actividades para satisfacer a los clientes, colaboradores, y propietarios, sirviendo al mercado automotriz con una alternativa de óptima calidad y costo razonable de llantas y accesorios, operar con respecto al medio ambiente y conseguir una rentabilidad que permita trascender exitosamente a través del tiempo.

## **Visión**

Liderazgo a través de clientes satisfechos, siendo un generador de soluciones con productos y servicios para la industria automotriz en el mercado local y provincial.

## **Políticas**

El representante legal está comprometido con la satisfacción completa de sus clientes entregando llantas reencauchadas y originales de óptima calidad y mejorando su atención continuamente.

## **Valores**

Respeto, ética, responsabilidad, seriedad y disciplina.

## **3. Objetivos**

- Lograr establecer su permanencia en el mercado local y provincial como el mayor distribuidor de Isollanta en la ciudad y provincia de Loja.
- Mantener nuestro compromiso de servir a los clientes con productos de calidad y con los mejores precios del mercado.
- Tener la mayor satisfacción y lealtad por parte de los clientes al consumir nuestros productos.
- Obtener una mayor rentabilidad que nos permita crecer y servir mejor al cliente.

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

Procesos a ejecutar

Gestión del talento humano

Logística

### **Actividades que desarrolla**

- Cumplir con los objetivos, políticas y estrategias emanadas por el gerente
- Planificar los procedimientos de compras y ventas
- Coordinar con el departamento financiero para garantizar los resultados eficientes y efectivos.
- Realizar funciones específicas de control interno dentro del ámbito de su actividad que garantice resultados eficientes y efectivos.
- Mantener actualizada la información administrativa con el fin de efectuar inspecciones y evaluaciones de las actividades relacionadas con su cargo, en cualquier momento.
- Controlar la calidad y precios de los productos comprados.
- Controlar los documentos correspondientes que soportan las órdenes de compra y venta de los productos.

## **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Procesos a ejecutar

Manejo de recursos Humanos

Capacitación

### **Actividades que desarrolla**

- Asegurar el óptimo grado de idoneidad del personal, mediante el seguimiento y verificación del cumplimiento eficiente de sus funciones.
- Promover, diseñar, ejecutar e invertir en la realización de programas de capacitación para el personal, en base a los requerimientos solicitados por ellos.
- Realizar seguimiento de procesos de capacitación para programar los planes futuros.
- Mantener el registro del personal de la empresa
- Tramitar los estímulos y sanciones disciplinarias para el personal que labora en la empresa.

## **DEPARTAMENTO FINANCIERO**

Procesos a ejecutar.

Financiero

### **Actividades que desarrolla**

- Organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la administración financiera de la empresa.
- Entregar oportunamente la información sobre la situación financiera de la empresa, a fin de que sea verificada y aprobada por la gerencia.
- Aprobar medidas para el funcionamiento de administración financiera.
- Asesorar al gerente para la adopción de decisiones en la administración financiera.
- Asegurar la liquidación y pago oportuno de todas las obligaciones de la empresa, dando prioridad al pago de servicios básicos, aportes al IESS y obligaciones con el Servicio de Rentas Internas
- Supervisar el dinero en efectivo recibido, a fin de garantizar que los depósitos sean realizados de forma inmediata e intacta.
- Controlar la correcta utilización de los gastos en efectivo, para el pago de sueldos.
- Verificar el proceso de control interno, constatando la veracidad y legalidad de la documentación de respaldo.

# ALMACÉN "LOJALLANTA"

## CONTROL DE ASISTENCIA

FECHA: Lunes 12 de Julio del 2010

NOMBRE	HORA/INGRESO	FIRMA	HORA/SALIDA	FIRMA
Richard Fernández	09:00-13:00	<i>[Signature]</i>	15:00-19:00	<i>[Signature]</i>
Richard Gilvez	09:00-13:00	<i>[Signature]</i>	09:00-19:00	<i>[Signature]</i>
Mano Muga	09:00-13:00	<i>[Signature]</i>	09:00-13:00	<i>[Signature]</i>
SANTIAGO REYES	09:00-13:00	<i>[Signature]</i>	15:00-19:00	<i>[Signature]</i>

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

FECHA: Martes 13 de Julio de 2010

NOMBRE	HORA/INGRESO	FIRMA	HORA/SALIDA	FIRMA
Mano Muga	09:00-13:00	<i>[Signature]</i>	15:00-19:00	<i>[Signature]</i>
Richard Gilvez	09:00-13:00	<i>[Signature]</i>	15:00-19:00	<i>[Signature]</i>
Richard Fernández	09:00-13:00	<i>[Signature]</i>	15:00-19:00	<i>[Signature]</i>

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

FECHA: Miércoles 14 de Julio de 2010

NOMBRE	HORA/INGRESO	FIRMA	HORA/SALIDA	FIRMA
SANTIAGO REYES	09:00-13:00	<i>[Signature]</i>	15:00-19:00	<i>[Signature]</i>

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

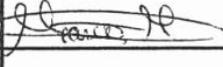
**ALMACÉN "LOJALLANTA"**  
**CONTROL DE ASISTENCIA**

FECHA: Lunes 16 de Noviembre del 2010

NOMBRE	HORA/INGRESO	FIRMA	HORA/SALIDA	FIRMA
Richard Gálvez	09:00-13:00		15:00-19:00	
Marcos Hinga	09:00-13:00		15:00-19:00	
SANTIAGO REYES	09:00-13:00	SR	15:00-19:00	SR

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

FECHA: Martes 17 de Noviembre de 2010

NOMBRE	HORA/INGRESO	FIRMA	HORA/SALIDA	FIRMA
Ricardo Fernández	09:00-13:00		15:00-19:00	
Marcos Hinga	09:00-13:00		15:00-19:00	
SANTIAGO REYES	09:00-13:00	SR	_____	_____

OBSERVACIONES: SR PEDI PERMISO

FECHA: Miércoles 18 de Noviembre de 2010

NOMBRE	HORA/INGRESO	FIRMA	HORA/SALIDA	FIRMA
Ricardo Fernández	09:00-13:00		15:00-20:00	 OSO
SANTIAGO REYES	09:00-13:00	SR	15:00-19:00	SR

Observaciones: \_\_\_\_\_



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA

Encuesta dirigida al personal de la empresa Lojallanta

El objeto de la presente tiene como finalidad recopilar información para saber si cumple con la gestión planteada para la empresa.

1. Se cumplen con lo proyectado por la empresa.

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

2. Existen procesos de investigación de mejoramiento del nivel de ventas en el mercado.

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

3. Se promueve la vinculación con la sociedad, la prestación de servicios.

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

4. Se ha realizado una Planificación estratégica empresarial.

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

5. Se ha definido la misión, visión y objetivos institucionales.

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

6. Se han diseñado Indicadores para medir la Gestión empresarial

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

7. ¿Se ha medido o evaluado la calidad Y oportunidad del servicio empresarial que presta la empresa?

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

8. ¿Para la evaluación Empresarial anual se cuenta con Planes Operativos y/ o informes de actividades cumplidas?

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

9. Se ha aplicado la Matriz FODA a fin de detectar las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas.

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

10. La empresa dispone de un Reglamento Interno de trabajo.

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA

Encuesta dirigida al área de recursos humanos administrativos y directivos

1. La empresa cuenta con un departamento de personal?

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

2. Existen sistemas de control de asistencia y evaluación del personal

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

3. El personal administrativo cumple sus funciones de acuerdo con los requerimientos de su puesto de trabajo?

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

4. El gerente cumple con los reglamentos?

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

5. El gerente encamina las acciones e innovaciones que la empresa requiere

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

6. Secretaría lleva el registro de entrada y salida de correspondencia de la institución?

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

7. Secretaría lleva libros de visitas y actas de las reuniones de la empresa?

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

8. El gerente cumple con su jornada de trabajo establecida?

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

9. Los empleados realizan actividades extra en la empresa?

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

10. La empresa aplica la Planificación Estratégica

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....

11. Se conoce la Misión, Visión. Metas y Objetivos

SI ( )

NO ( )

Por Qué? .....



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA

Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Lojallanta

1. Los Trabajadores realizan la planificación anual en las actividades?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

2. Los Trabajadores llevan el registro diario de las actividades?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

3. El gerente lleva control diario del personal?

SI ( )

NO ( )

A VECES. ( )

4. Los trabajadores cumplen con el horario asignado?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

**5. Los trabajadores realizan eficientemente su trabajo**

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA

Encuesta dirigida al área financiero y presupuesto

1. Contadora lleva la contabilidad comercial Las NIFs?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

2. La contadora realiza todo el proceso de pagos?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

3. Existe auxiliares contables y presupuestarias?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

4. Se cuentan con índice o indicadores de para medir la gestión Presupuestaria?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

5. Se preparan informes financieros para analizarlos en Gerencia?

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA

Encuesta dirigida a los clientes para medir el grado de aceptación que tienen hacia Lojallanta

1. Sabe usted donde se encuentra ubicada la empresa Lojallanta.

Si ( )

No ( )

2. Conoce usted todos los productos que ofrece la empresa

Si ( )

No ( )

Algunos ( )

3. De las siguientes marcas de llantas, cuales son las que usted prefiere

Hankook ( ) Fireston ( )

General Tire ( ) Maxix ( )

Good Year ( ) Bridgeston ( )

4. ¿Qué llantas prefiere utilizar para su vehículo?

Originales ( ) Reencauche ( ) Las dos ( )

5. La empresa le brinda facilidades de pago para la adquisición del producto.

Si ( )

No ( )

De vez en cuando ( )

6. ¿Para comprar sus llantas qué prefiere usted?

Crédito ( ) Contado ( ) Ambos ( )

7. Los precios de los productos que ofrece la empresa en relación con la competencia son:

Altos ( ) Bajos ( ) Moderados ( )

8. Cómo calificaría la atención al cliente por parte del personal de Lojallanta.

Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( )

9. ¿Cómo calificaría la calidad del producto?

Excelente (     )     Buena (     )     Regular (     )

10. Existe seriedad en la entrega puntual del producto

Si (     )

No (     )

De vez en cuando (     )





