



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA FASTLINE CÍA. LTDA.,
DEDICADA AL TRANSPORTE TERRESTRE DE PERSONAS O BIENES, PARA EL
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

CARLA GISELA GUERRERO PADILLA

DIRECTOR

DR. ANÍBAL ALTAMIRANO

CODIRECTOR

DR. EDUARDO RON SILVA

SANGOLQUÍ, MARZO DE 2010

Agradecimiento

Quiero expresar mi agradecimiento:

A la Escuela Politécnica del Ejército, al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

A mi Director, Dr. Aníbal Altamirano y Codirector de Tesis, Dr. Eduardo Ron, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a sus conocimientos y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad.

A mis padres por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera.

A mis hermanos y sobrinos, por su compañía, cariño y apoyo.

Dedicatoria

Mi tesis la dedico con todo mi cariño y amor, a los seres que más amo en este mundo.

A Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mi madre Margarita y mi padre Víctor ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos , de regaños y de alegrías de las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa; gracias por darme una carrera para el futuro y por creer en mí, y siempre estar a mi lado apoyándome y brindándome todo su amor.

A mis hermanos Paola y Alexander, a sus hermosos hijitos gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero.

Y a una persona muy especial, que siempre estuvo a mi lado brindarme su cariño y conocimiento para superarme y ser mejor cada día.

Anexo No. 1

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

CARLA GISSELA GUERRERO PADILLA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA FASTLINE CÍA. LTDA., DEDICADA AL TRANSPORTE TERRESTRE DE PERSONAS O BIENES, PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. – PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, marzo 01 de 2010.

Carla Gissela Guerrero Padilla

Anexo No. 2

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Carla Gissela Guerrero Padilla, Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA FASTLINE CÍA. LTDA., DEDICADA AL TRANSPORTE TERRESTRE DE PERSONAS O BIENES, PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. – PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo 01 de 2010.

Carla Gissela Guerrero Padilla

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DR. ANÍBAL ALTAMIRANO – DIRECTOR

DR. EDUARDO RON – CODIRECTOR

CERTIFICAN

Que la tesis titulada AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA FASTLINE CÍA. LTDA., DEDICADA AL TRANSPORTE TERRESTRE DE PERSONAS O BIENES, PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. – PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, realizada por la señorita Carla Gissela Guerrero Padilla, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el FASTLINE CÍA. LTDA., es una Institución del Sector Privado, no se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a nombre del autor, señorita CARLA GISSELA GUERRERO PADILLA

para que se entregue al señor DR. RODRIGO AGUILERA, Coordinador de la Carrera de INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA.

Sangolquí, marzo 01 de 2010.

Dr. Aníbal Altamirano
DIRECTOR

Dr. Eduardo Ron
CODIRECTOR

ÍNDICE

CONTENIDO

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. BASE LEGAL DE LA COMPAÑÍA	1
1.1.2. OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA	3
1.2. LA EMPRESA	3
1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA	3
1.2.2. ORGANIGRAMAS	5
1.2.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	5
1.2.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL	7
1.2.2.3. ORGANIGRAMA DE PERSONAL	14

CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	16
2.1. MISIÓN	16
2.2. VISIÓN	16
2.3. OBJETIVOS Y METAS DE LA AÉREAS	17
2.4. POLÍTICAS	17
2.5. PRINCIPIOS Y VALORES	18

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL	21
3.1. ANÁLISIS INTERNO	21
3.1.1. ÁREA DE OPERACIONES	21
3.1.2. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	30
3.1.3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	33
3.2. ANÁLISIS EXTERNO	35

3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS	35
3.2.1.1. FACTOR POLÍTICO	35
3.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO	36
3.2.1.3. FACTOR SOCIAL	37
3.2.1.4. FACTOR LEGAL	38
3.2.2. INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS	39
3.2.2.1. CLIENTE	39
3.2.2.2. PROVEEDOR	40
3.2.2.3. COMPETENCIA	42

CAPITULO IV

4. FUNDAMENTOS TEORICOS	43
4.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN	43
4.1.1. DEFINICIONES E IMPORTANCIA	43
4.1.2. CAMPOS DE APLICACIÓN	45
4.2. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	50
4.2.1. FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	50
4.2.2. FASE II PLANIFICACIÓN ESPECIFICA	50
4.2.2.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	51
4.2.2.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA	77
4.2.3. FASE III EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	83
4.2.3.1. PROGRAMAS DE AUDITORÍA	84
4.2.3.2. PRUEBAS DE AUDITORÍA	86
4.2.3.3. PAPELES DE TRABAJO	89
4.2.4. FASE IV ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	94
4.2.4.1. HALLAZGOS DE AUDITORÍA	94
4.2.4.2. INDICADORES DE GESTIÓN	98
4.2.5. FASE V COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	101
4.2.5.1. INFORME BORRADOR	104
4.2.5.2. INFORME FINAL	105
4.2.6. FASE VI SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES	106

CAPÍTULO V

5. EJERCICIO PRÁCTICO	107
-----------------------	-----

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. CONCLUSIONES	257
6.2. RECOMENDACIONES	257

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

GRÁFICOS

GRÁFICO No. 01	Organigrama Estructural FASTLINE CÍA. LTDA.	6
GRÁFICO No. 02	Organigrama Funcional FASTLINE CÍA. LTDA.	8
GRÁFICO No. 03	Organigrama Personal FASTLINE CÍA. LTDA.	15
GRÁFICO No. 04	Proveedores	41
GRÁFICO No. 05	Tarifas de Carreras de FASTLINE CÍA. LTDA.	42
GRÁFICO No. 06	Origen de la Auditoría de Gestión	47
GRÁFICO No. 07	Componentes del COSO I	55
GRÁFICO No. 08	Componentes del COSO II	66
GRÁFICO No. 09	Comparación COSO I y COSO II	70
GRÁFICO No. 10	Calificación Riesgo – Colorimetría	79
GRÁFICO No. 11	Pruebas de Auditoría	87
GRÁFICO No. 12	Marcas de Auditoría	91
GRÁFICO No. 13	Atributos de los Hallazgos	98
GRÁFICO No. 14	Indicadores de Gestión	100

RESUMEN EJECUTIVO

FASTLINE CIA. LTDA., es una Empresa dedicada a la transportación de personas o bienes a los distintos lugares del país, con un crecimiento notorio y una gran participación del mercado dentro del sector, motivo por el cual se hace necesario establecer un proceso administrativo puntual que permita visualizar los resultados.

Se hace necesario revisar los procesos administrativos y productivos, mediante una Auditoría de Gestión con la que buscamos establecer los roles de cada uno de los actores y la eficiencia de los mismos, para que la Empresa tenga mayores bienes productivos.

La Auditoría de Gestión al ser un examen que evalúa el grado de eficiencia y eficacia con la que se manejan los recursos disponibles de la empresa, tiene como objetivo servir de guía profesional a FASTLINE CÍA. LTDA., en las fases del proceso de la auditoría de gestión, mediante métodos, procedimientos, técnicas y prácticas modernas, con el apoyo de cuadros, gráficos, modelos y formatos sistemáticamente concebidas en un instrumento básico, como lo es un manual, posibilitando evaluar con calidad, el desempeño administrativo del personal de FASTLINE CÍA. LTDA.

Los capítulos que se desarrollaron, en la presente tesis, fueron los siguientes:

En el primer capítulo se analiza los Aspectos Generales de FASTLINE CÍA. LTDA., sus antecedentes, base legal, objetivos, reseña histórica y sus organigramas.

El segundo capítulo resalta la importancia del Direccionamiento Estratégico como un instrumento para el desarrollo, además de su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores.

El tercer capítulo, detalla un análisis situacional sobre los procesos, funciones y la secuencia entre las Áreas de Operaciones, Comercialización y Recursos Humanos y el sistema interno de FASTLINE CÍA. LTDA.

El cuarto capítulo presenta los fundamentos teóricos de auditoría de gestión, el alcance y los objetivos que se podrían desarrollar en una auditoría de este tipo, hasta la emisión del informe final.

En quinto capítulo se desarrolló el ejercicio práctico cumpliendo con las diferentes etapas de la Auditoría de Gestión, el mismo que fue documentado en los respectivos Papeles de Trabajo implementando los fundamentos teóricos útiles para la presentación.

El sexto capítulo plantea las respectivas Conclusiones y Recomendaciones.

EXECUTIVE SUMMARY

FASTLINE CIA. LTDA., it is a Company dedicated to the persons' transportation or goods to the different places of the country, with a well-known growth and a great participation of the market inside the sector, motive for which it becomes necessary to establish an administrative punctual process that allows to visualize the results.

It becomes necessary to check the administrative and productive processes, by means of an Audit of Management with which we seek to establish the roles of each one of the actors and the efficiency of the same ones, in order that the Company has major productive goods.

The Management audit the being an examination that evaluates the degree of efficiency and efficiency with which they handle the available resources of the company, has as aim use as professional guide FASTLINE CÍA. LTDA., in the phases of the process of the management audit, by means of methods, procedures, technologies skills and modern practices, with the support of pictures, graphs, models and formats systematically conceived in a basic instrument, since it is a manual, making possible to evaluate with quality, the administrative performance(discharge) of FASTLINE's personnel CÍA. LTDA.

The chapters that developed, in the present thesis, were the following ones:

In the first chapter there is analyzed FASTLINE's General Aspects CÍA. LTDA. his precedents, legal base, lenses, historical review and her flowcharts.

The second chapter highlights the importance of the Direccionamiento Estratégico as an instrument for the development, besides his mission, vision, aims, policies, strategies, principles and values.

The third chapter, it details a situational analysis on the processes, functions and the sequence between among the Areas of Operations, Marketing and Human Resources and FASTLINE's internal system CÍA. LTDA.

The fourth chapter presents the theoretical foundations of management audit, the scope and the aims lenses that might develop in an audit of this type, up to the emission of the final report.

In fifth chapter the practical exercise fiscal year developed expiring with the different stages of the Management audit, the same one that was documented in the respective Papers of Work implementing the theoretical useful foundations for the presentation.

The sixth chapter raises the respective Conclusions and Recommendations.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. BASE LEGAL DE LA COMPAÑÍA

En Quito 14 de junio de 2004, en el Registro de Escrituras Públicas se constituye la Compañía de Responsabilidad Limitada Servicio Rápido de Movilización FASTLINE CÍA. LTDA., de nacionalidad ecuatoriana, con domicilio principal en la ciudad de Quito, pero con la capacidad de establecer agencias y sucursales en cualquier otro lugar del país y/o en el exterior.

El objeto social de la compañía será brindar a través de terceros el servicio de movilización de personas y bienes en toda clase de transporte, además de brindar servicios de mecánica en general, mantenimiento, reparación, enderezado, auxilio mecánico, lubricación y balanceo a toda clase de vehículos.

Para el cumplimiento de su objeto social, la Compañía podrá realizar toda clase de actos o contratos sean estos civiles o mercantiles permitidos por la Ley y relacionados con su objeto.

El Capital Pagado de la Compañía es de MIL DOSCIENTOS DÓLARES (USD\$1.200,00), dividido en 1200 participaciones de un valor nominal de UN DÓLAR cada una, distribuida de la siguiente forma:

SOCIO	No- PARTICIPACIONES	VALOR C/PARTICIPACIÓN	CAPITAL PAGADO	% DE PARTICIPACIONES
Diego Eduardo Padilla Ponce.	200	1,00	200,00	16,67
Mario Iván Aguilar Padilla.	200	1,00	200,00	16,67
Luis Enrique Padilla Ponce.	200	1,00	200,00	16,67
Luís Rolando Cevallos Jácome	200	1,00	200,00	16,67
Mauricio Alberto Padilla Ponce.	200	1,00	200,00	16,67
Luís Enrique Padilla Carrera.	200	1,00	200,00	16,67
TOTAL	1.200		1.200,00	100%

La Compañía formará la Reservas Especiales hasta que alcance por lo menos el 20% del Capital Social, para este efecto la Compañía en cada ejercicio económico destinará de las utilidades líquidas el 5%.

La Representación Legal de la Compañía, la tendrá el Gerente General de la misma quien podrá actuar Judicial y extrajudicialmente en defensa de los intereses de la misma.

La compañía además realiza sus actividades observando las siguientes disposiciones legales:

BASE LEGAL INTERNA

- Reglamentos.
- Manuales.

BASE LEGAL EXTERNA

- Ley de Compañías.
- Ley de Régimen Tributario.
- Código de Trabajo.
- Normas Internacionales Financieras (NIF's).
- Ley del Consumidor.
- Ley de Transito.

1.1.2. OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

FASLINE CÍA. LTDA., ha establecido los siguientes objetivos:

- Proveer una gran gama de servicios en la administración y manejo de flotas.
- Optimizar los recursos de nuestros clientes, con un grupo de personal calificado y profesional.
- Brindar seguridad, confianza y puntualidad en cada acción que realicemos.
- Demostrar claridad y transparencia en nuestro trabajo.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA

El 14 de junio de 2004 se reúnen Diego Padilla, Patricio Cevallos e Iván Aguilar, con el propósito de crear una empresa que de un servicio eficiente y efectivo en transporte de pasajeros en taxi en la ciudad de Quito, considerando dos aspectos fundamentales, la puntualidad y seguridad.

Consecuencia de muchas reuniones aparece en el mercado la empresa SERVIFAST CIA. LTDA., con su subsidiaria Taxi Amigo en la que sesenta concesionarios propietarios de automóviles de diversos colores pero provistos de radio inician la gestión contando para el efecto con un mini centro de comunicaciones desde los cuales se hace empieza creando un archivo de clientes y de potenciales nuevos concesionarios.

Posteriormente ingresan a la empresa los hermanos Luis y Mauricio Padilla Ponce; la empresa empieza a crecer, hacerse grandes y con otros objetivos, la flota se amplía a 600 unidades y se abren contratos con diferentes casas comerciales y bancos de la localidad para entregar el servicio propuesto de transporte.

Se crea un Directorio, un centro de comunicaciones provisto del Sistema DAC el cual permite la Administración de la flota, controlando distancias y ubicación en tiempo real, para su correcto y real despacho, generando total satisfacción a los clientes.

La amplitud de la empresa obliga a la creación de otra empresa complementaria pues SERVIFAST CIA. LTDA., continúa con el servicio de radio y comunicación y FASTLINE CIA. LTDA., con el desarrollo y desenvolvimiento de la flota de transporte.

1.2.2. ORGANIGRAMAS

“El Organigrama es, esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad”¹

1.2.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

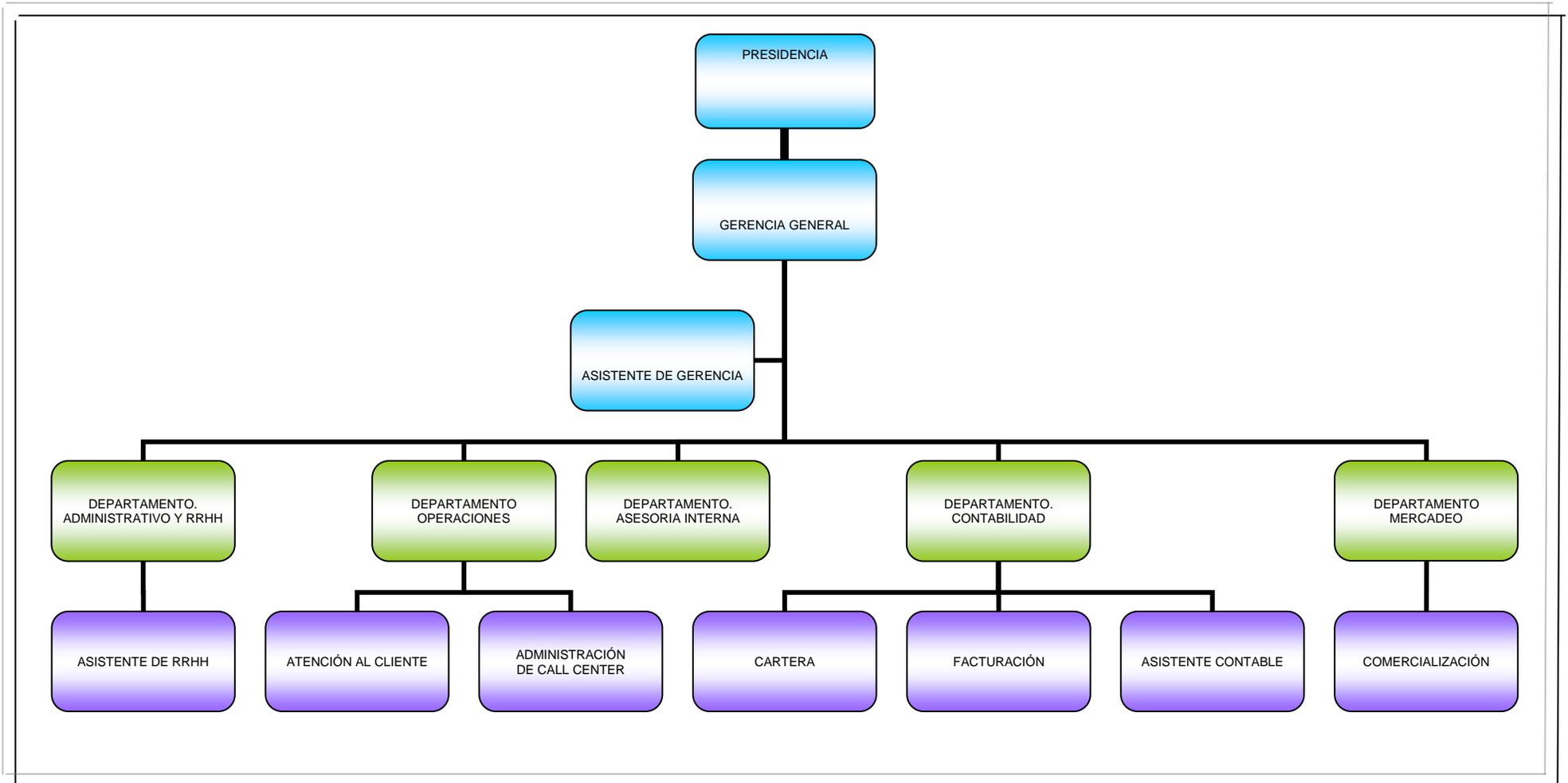
“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.”²

A continuación se presenta el organigrama de FASTLINE CÍA. LTDA.

¹ Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, Página 196

² Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, Página 219

GRÁFICO No. 01
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE FASTLINE CÍA. LTDA.



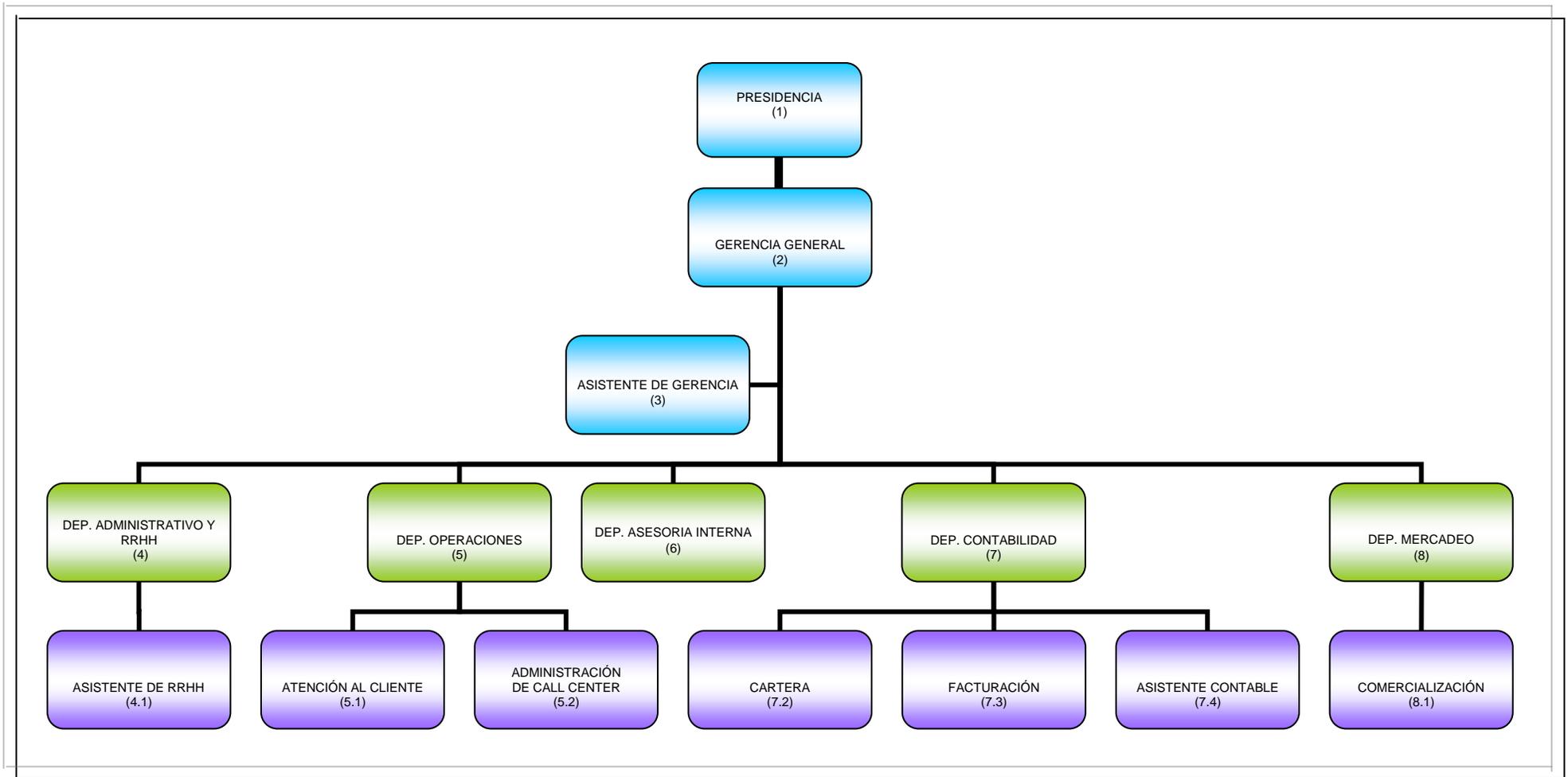
Fuente: FASTLINE CÍA. LTDA.
Elaborado: Carla Gissela Guerrero Padilla

1.2.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

“Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.”³

³ Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, Página 220

GRÁFICO No. 02
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE FASTLINE CÍA. LTDA.



Fuente: FASTLINE CÍA. LTDA.
Elaborado: Carla Gissela Guerrero Padilla

A continuación se detalla las funciones de los cargos de mayor relevancia establecidas por FASTLINE CÍA. LTDA.

(1) Presidencia

- Cumple y hace cumplir las disposiciones y políticas establecidas por el directorio.
- Evalúa los Informes y reportes de las áreas operativas.
- Convoca a reuniones a los gerentes para tratar temas que involucren casos específicos de producción y/o problemas que se presenten en cada área.

(2) Gerencia General

- Verifica y controla la emisión y existencia de las acciones emitidas.
- Presenta al directorio los Estados Financieros y la propuesta explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la Empresa.
- Representa a la Compañía en trámites legales y extrajudiciales.
- Prepara proyectos de metas y objetivos anuales y presupuestos de la compañía con los diferentes gerentes de los departamentos.
- Realiza visitas de trabajo para respaldar las gestiones que realizan en cada departamento con la finalidad de mejorar la administración de la Compañía.

(3) Asistente de Gerencia

- Atención y distribución de llamadas telefónicas a los distintos niveles gerenciales.
- Mantiene la comunicación interna y externa a un alto nivel.

- Controla y administra la agenda gerencial de modo de obtener elementos de juicio que faciliten las reuniones de gerentes como de clientes corporativos.
- Conserva actualizadas y ordenadas las carpetas con la documentación legal de la Compañía.
- Controla los planes celulares de la empresa, siendo la persona autorizada del contacto con los proveedores de telefonía celular.

(4) Departamento Administrativo y de Recursos Humanos

- Establece políticas para la selección y reclutamiento del personal.
- Gestiona capacitaciones al personal de la compañía para el mejoramiento ético en el desarrollo de sus funciones y a su superación personal.
- Establece y ejecuta programas de descripción y valoración de puestos, analiza la creación y reclasificación de los puestos de la escala jerárquica.
- Propone a la Gerencia General otorgamiento de préstamos, anticipos e incentivos al personal.
- Establece programas médicos preventivos para el personal nuevo y antiguo de la compañía en coordinación con algún centro médico.

(4.1) Asistente de Recursos Humanos

- Apoya al Gerente de Recursos Humanos en los requerimientos que necesite.
- Administra las pólizas de seguro necesarias para proteger los bienes de la compañía, así como las pólizas de asistencia médica del personal.
- Establece y controla el cumplimiento de las normas y procedimientos de los servicios administrativos como: compras, comunicaciones, seguridad, entre otras.

- Prepara procedimientos de evaluación del desempeño del personal.
- Mantiene la comunicación efectiva con el personal de la Compañía.

(5) Departamento Operaciones

- Apoya técnica y administrativamente a las distintas áreas de la compañía.
- Mantiene permanentemente informado y presentar informe mensual de las actividades realizadas a la Gerencia de los mejoramientos de los procesos del área administrativa.

(5.1) Administrador Call Center

- Controlar diariamente la producción de trabajo en el área operativa e incentivar una competencia sana de mayor producción en los diferentes turnos de trabajo.
- Confirma diariamente la calidad del servicio del área operativa.
- Asegura que todas las instrucciones, disposiciones de las gerencias y procedimientos sean de conocimiento de su personal para ser adecuada aplicación.
- Controla la documentación entregada por los nuevos concesionarios para verificar su exactitud e ingreso a la base de datos.
- Envía informe mensual a la Gerencia General sobre los resultados obtenidos en la producción de trabajo de operadores, novedades y estadísticas de procesos.

(6) Departamento Asesoría Interna

- Efectúa el levantamiento de procesos y realiza procedimientos con sus objetivos y funciones a nivel de todas las áreas de la Compañía.
- Implementa los procesos en cada una de las áreas.

- Conserva y mantiene el mejoramiento continuo y de actualización de los procesos.
- Coordina y supervisa que los Gerentes y supervisores de las áreas realicen su trabajo en base a los requerimientos de la gerencia General y se cumplan con las funciones establecidas a cada uno.

(7) Departamento Contabilidad

- Planifica, coordina, supervisa y dirige todas las actividades administrativas, financieras y económicas de la compañía.
- Aprovecha al máximo las posibilidades que genera el ciclo de conversión del efectivo.
- Propone el establecimiento de controles financieros y administrativos que aseguren el uso eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos de la compañía.
- Evalúa y analizar el capital de trabajo.
- Determinar el nivel óptimo de efectivo que debe mantener la compañía.

(7.1) Cartera

- Supervisa los saldos de carteras vencidas de clientes.
- Revisa los saldos de proveedores a proveedores.
- Recupera cartera vencida y realiza análisis de controles de crédito y cobranza.

(7.2) Facturación

- Brinda soporte técnico operativo en los aspectos relacionados a la Gestión económica financiera y administrativa de la compañía.

- Elabora en coordinación con las áreas operativas de la compañía el presupuesto para su aprobación respectiva.

(7.3) Asistentes Contables.

- Mantiene la información contable actualizada.
- Registra provisiones, depreciaciones y pólizas.
- Archivar comprobantes de compras con las retenciones en forma correlativa, según número de secuencia.
- Prepara anexos transaccionales mensualmente de la compañía.

(8) Departamento Mercadeo

- Realiza los mercadeos a los clientes actuales, nuevos y ex clientes.
- Controla la calidad en el servicio al cliente interno y externo.
- Realiza análisis necesarios sobre la competencia en los servicios de transportación.
- Controla y hace seguimiento de todos los reclamos de los clientes y mantiene informada a la gerencia de las gestiones realizadas.
- Revisa la asistencia a seminarios y cursos de capacitación del personal en lo referente a la calidad de atención al cliente.

(8.1) Comercialización.

- Realiza visitas corporativas.
- Planifica visitas a clientes anteriores.
- Planifica visitas a clientes futuros.
- Observa el comportamiento del mercado.
- Ofrece un mayor desarrollo del servicio.

1.2.2.3. ORGANIGRAMA DE PERSONAL

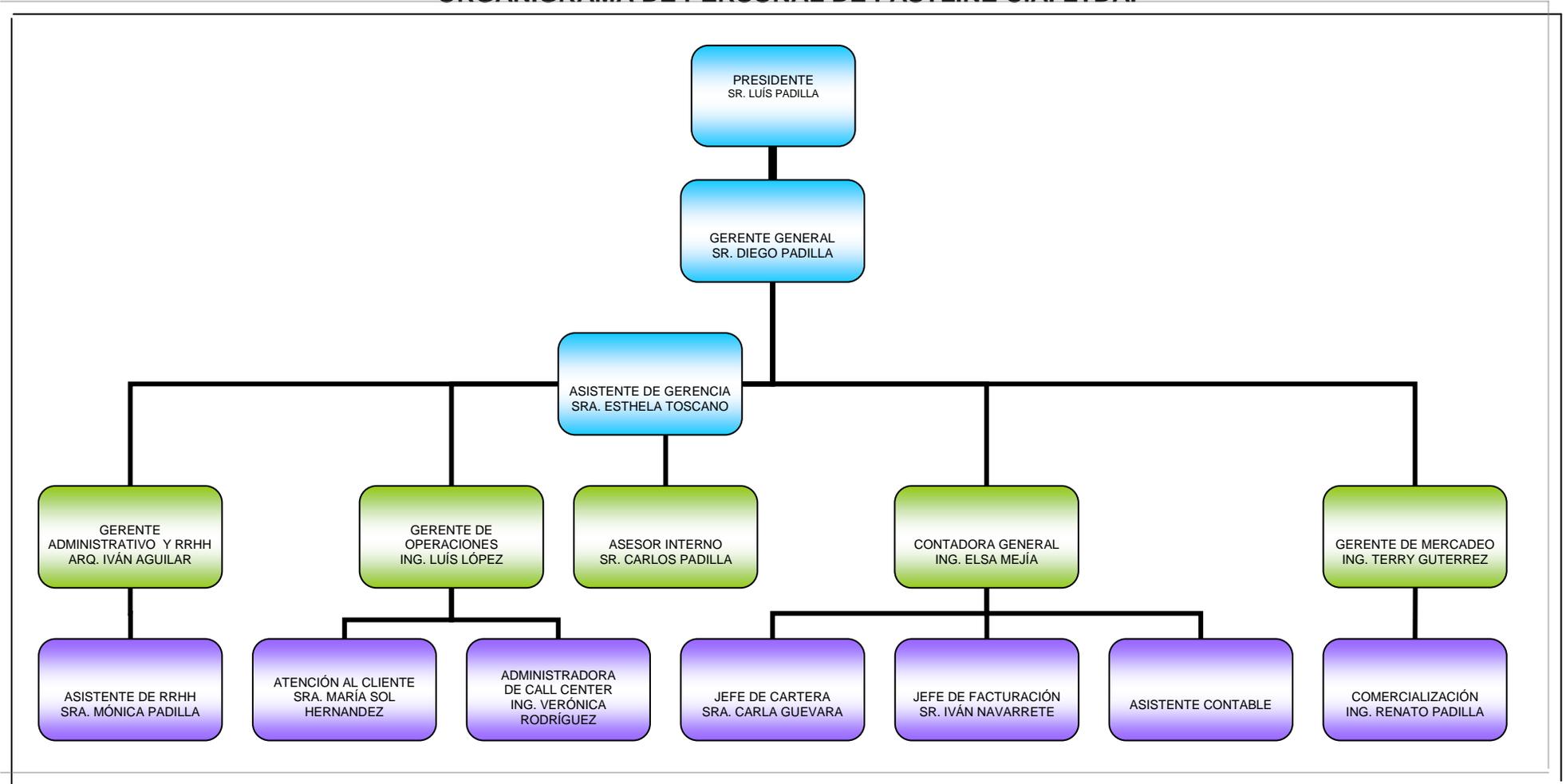
“También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña.”⁴

A continuación se detalla el personal que labora en los diferentes departamentos de la Compañía.

⁴ Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, Página 221

GRÁFICO No. 03

ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE FASTLINE CÍA. LTDA.



Fuente: FASTLINE CÍA. LTDA.
Elaborado: Carla Gissela Guerrero Padilla

CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. MISIÓN

“Misión es un declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una Empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

La Misión debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.”⁵

FASTLINE CÍA. LTDA., ha establecido la siguiente Misión.

Nuestra misión apunta a mantener un portafolio de servicios, según los requerimientos del público en general, mediante la PUNTUALIDAD, HONESTIDAD Y CONFIANZA, de lo cual es merecedor nuestro cliente.

2.2. VISIÓN

“Visión es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La Visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro.”⁶

A continuación la Visión de la Empresa.

⁵ Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, Página 106.

⁶ *Ibid.*, Página 107

Ofrecer servicios de alta calidad, mantenerse como líder en el servicio al cliente, con cobertura a nivel nacional, buscando día a día diversificación de servicios, seguridad y CONFIANZA para nuestros clientes.

2.3. OBJETIVOS DE LA ÁREAS

“Objetivo es un elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos; un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo.”⁷

A continuación se describen los objetivos de las aéreas de Comercialización, Operaciones y Recursos Humanos de FASTLINE CÍA. LTDA.

- Establecer el nivel de satisfacción del cliente en relación a la calidad del servicio que recibe.
- Determinar con criterio técnico el análisis de tareas para distribuir los Recursos Humanos de manera eficiente.
- Propender a que los costos del servicio sean competitivos en el mercado cumpliendo con las disposiciones legales.
- Evaluar si los sistemas de comunicación responden al flujo de necesidades de los usuarios.

2.4. POLÍTICAS

“Política, es el conjunto de actividades, y más concretamente la orientación de las mismas, que se desarrollan para conseguir un objetivo general o a largo plazo. Por ejemplo, la política comercial de una empresa.”⁸

⁷ Franklin Templeton, Diccionario Financiero, Página 198.

Las políticas que ha definido la empresa son las siguientes:

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes considerando que el fin de la empresa es el servicio de transportación a la comunidad.
- La atención al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Definir los requerimientos y responsabilidades internas y externas de cada una de las áreas.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación y capacitación.

2.5. PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS

“Principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales; representa un conjunto de valores que orientan y norma la conducta de una sociedad concreta. La ley establece una obligación en la conciencia del individuo que pertenece al ámbito cultural en el que se aceptan tales valores. Supone la libertad del individuo como causa, que actúa sin coacción externa, mediante un proceso de socialización.”⁹

A continuación se detalla los principios más relevantes de FASTLINE CÍA. LTDA.

- Tenemos el compromiso de satisfacer al cliente externo e interno, con una actitud proactiva, buscando el bien de los demás y el nuestro.

⁸ Franklin Templeton, Diccionario Financiero, Página 207.

⁹ Emanuel Kant, Crítica de la razón práctica, Página 56

- Creemos y promovemos la integridad de nuestro Recurso Humano, para que actúe ética y honestamente.
- Incentivamos la actitud innovadora, creativa y de autogestión de su Recurso Humano, que una vez potenciado genere valor a la empresa.
- Este es un principio básico, para poder lograr nuestros objetivos, actuando con EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD, DINAMISMO Y RESPONSABILIDAD, en todas nuestras acciones.
- Trabajamos con Firmeza y Persistencia en la permanente búsqueda de la calidad de nuestros productos y servicios a través del trabajo en EQUIPO.

VALORES

“El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad.”¹⁰

Los Valores más representativos de FASTLINE CÍA. LTDA.

- **JUSTICIA**
Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- **INNOVACIÓN**
Mejora continua de de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.

¹⁰ José Ramón Fabelo, La formación de valores en las nuevas generaciones, página 70.

- COMUNICACIÓN

Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.

- CONFIANZA

En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

- COMPROMISO

Con nuestro clientes, al brindarles un servicios de calidad; y con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal.

CAPÍTULO III

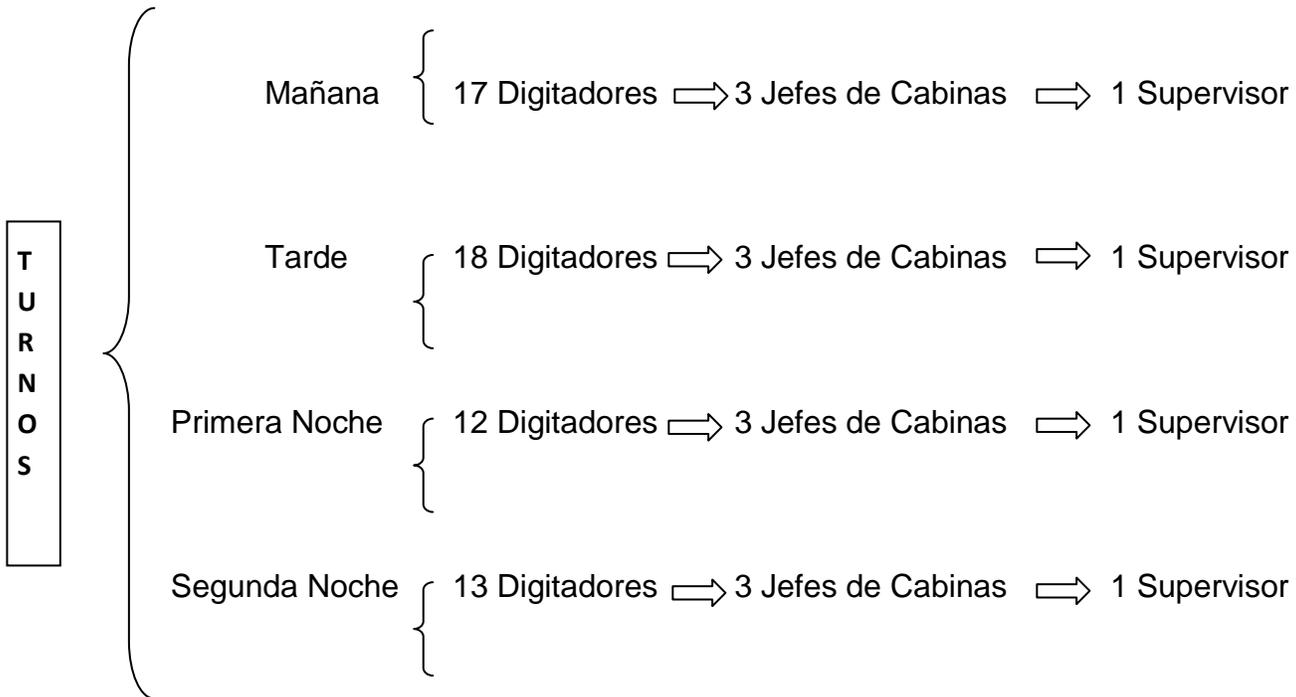
3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO

3.1.1. ÁREA DE OPERACIONES

El área de operaciones de FASTLINE CÍA. LTDA., es de mucha importancia para la empresa ya que en ella se centraliza toda la información del cliente para el despacho del servicio, además brinda un apoyo permanente en el cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía, garantizando la calidad de atención al cliente y el mejoramiento del mismo.

Está compuesta por cuatro turnos de operadores que se divide de la siguiente manera:



Digitadores

El personal que realiza las funciones de digitación tiene la oportunidad de tratar directamente con el cliente, su principal objetivo es el de ofrecer los servicios de forma atenta, satisfactoria con puntualidad, honestidad y confianza.

Las funciones que realizan son las siguientes:

- Receptar las llamadas del cliente.
- Se identifica a la empresa y la persona que atiende.
- En el caso de que la llamada sea para la utilización de otro servicio o para reclamo, la llamada se transfiere al supervisor de cabina.
- Ingresar la información del cliente como:
 - Quien solicita el servicio
 - Dirección a donde debe llegar la unidad
 - Forma de pago
- Identificar al cliente si es corporativo o no.
- Verificar que la dirección corresponda a zona solicitada.
- Ingresar la información al sistema para que ubique la unidad más cercana.
- Si la ubicación dificulta se solicita mayor información al cliente para que la unidad pueda llegar.

- Para facilitar la ubicación e identificación del cliente es conveniente solicitar tipo de vestimenta y sitios de referencia.
- Si no se encuentra unidades cercanas a la zona la carrera es gravada para que el sistema ubique una unidad disponible.
- Se comunica al cliente que espere en la línea hasta que sea confirmada la unidad que le brindara el servicio.
- Una vez ubicada y confirmada la unidad se le informa al cliente la marca, color, modelo y tiempo en que llegara la unidad para su atención.
- Cuando el cliente confirma y está de acuerdo con los datos facilitados, el digitador procede a despedirse.

Jefes de Cabina

El jefe de cabina está encargado de la administración y supervisión de la flota en sus diferentes etapas.

Las funciones que realiza son las siguientes:

- Verificar si los equipos de trabajo que deja el turno saliente, queda en buen estado, comprobando principalmente el adecuado funcionamiento del sistema DAC y confirmando si en la bandeja de despacho están fluyendo las carreras con normalidad.
- Verificar que los ventiladores de los canales estén funcionando correctamente para garantizar la refrigeración adecuada de los equipos.

- Confirmar el adecuado funcionamiento de las Motorola de los canales A, B y C y comprobar si la frecuencia está bien para seguir trabajando.
- Confirmar el estado de la flota, en que zonas se encuentran y revisar la cantidad de unidades que están previstas para colaborar en el turno.
- Hacer un sondeo de verificación que permite evaluar y garantizar que los despachos sean atendidos de forma rápida y efectiva.
- Control en el cumplimiento de horarios por las unidades, que son elaborados por el grupo de supervisores y administradores de la flota.
- Control y administración de los turnos entrantes y salientes.
- Efectuar un seguimiento continuo a los servicios o carreras sin atender; confirmando si en el sector o zona de requerimiento del servicio hay o no hay unidades disponibles, verificar si hay descuido y falta de atención por parte de los digitadores.
- Controlar y realizar un seguimiento a las carreras reservada, tanto del turno saliente como las reservadas en su turno.
- Verificar los tiempos de despacho de los servicios aceptados y confirmados para constatar que el servicio de digitación es ágil, oportuno y sin demora en la confirmación de la unidad.
- Realizar un seguimiento a las unidades que llegan tarde hacia el cliente.

- Efectuar comunicaciones oportunas con la unidad para la verificar el problema en no asistir al cliente, esto permitirá tomar las correcciones pertinentes, sea que continúe la misma unidad o designar otra unidad a realizar el servicio.
- Controlar las carreras negativas que diariamente se registran en el sistema y tratar de minimizar o eliminar las existencias de los mismos ya que se pueden producir por diferentes razones.
- Verificar, confirmar y registrar aquellas unidades que no están aceptando carreras, para comunicarse con la unidad y recibir las explicaciones correspondientes.
- Verificar y entregar soluciones a los conductores que tienen problemas para ingresar al sistema DAC, en coordinación con el supervisor.
- Apoyar a las unidades que requieren mayor información y mas detalles o referencias para llegar al destino para recoger al cliente, se debe guiar a la unidad hasta confirmar la atención del servicio.
- Efectuar confirmaciones continuas de que el cliente ya ha sido recogido por la unidad en los casos de clientes selectos, clientes corporativos, etc., que permita a la compañía asegurar de que no haya novedades y que el servicio se realice con oportunidad.
- Informar a la flota acerca de intervenciones o batidas que puedan estar efectuando la policía para evitar en lo posible detenciones de las unidades.
- Control, manejo y dominio del plano, para entregar el apoyo requerido tanto para el personal de cabinas o de consulta general.

- Registrar un detalle con fecha, día, turno los resultados de producción diaria para conocimiento de los siguientes turnos.

Supervisores

El supervisor es el responsable de la administración y supervisión del personal que realiza las funciones de digitación y jefe de cabina.

Las principales funciones son las siguientes:

- Elaborar horarios para las unidades que mensualmente efectúan los turnos de trabajo; el cronograma puede ser mensual y se presenta de forma detallada seleccionando a las unidades por grupos de trabajo, así como, detalla los grupos que participarán en cada turno de trabajo.
- Controla el cumplimiento diario de trabajo y los horarios de entrada para el cumplimiento de cada turno.
- Revisar las novedades dejadas por el turno saliente en bitácoras en coordinación con el supervisor saliente, confirmando las carreras pendientes o seguimiento específico de alguna unidad, carreras en espera de otros servicios como Fast Rent a Car.
- Llamar a notificar al cliente la llegada tarde de la unidad o así mismo el cambio de la misma.
- Verifica el ingreso de carreras que realizan los digitadores para evaluar su atención y efectividad de atención y flujo de procesos.

- Realizar seguimiento a las carreras reservados para confirmar si estos requerimientos fueron atendidos en su totalidad y/o hacer seguimiento en los casos de existir anulaciones por parte de los empleados del Call center.
- Controla y supervisa las unidades que han sido suspendidas, revisa sus conceptos y confirma o ratifica estas suspensiones.
- Atender los reclamos por el cliente y efectúa un seguimiento hasta solucionar los problemas.
- Preparar evaluaciones del personal a su cargo de forma trimestral en base a la disciplina, cumplimiento del trabajo, producción y calidad de atención al cliente.
- Verifica la puntualidad de asistencia al trabajo, presentación, modales del empleado.
- Efectuar reuniones de trabajo con el personal para tratar temas de producción y temas varios que permitan conocer inquietudes o necesidades de su personal para buscar soluciones.
- Controla y recepta problemas con las unidades que se dan en el transcurso del día.
- Coordina la atención de viajes, cotizaciones de todos los servicios y da a conocer a su personal como se tarifa cuando son viajes por día, sea de la flota y/o Fast Rent a Car.
- Controla y administra el uso de claves personales.
- Prepara los programas de vacaciones anuales.

Administrador de Call Center

- Controla diariamente la producción de trabajo en el área operativa e incentiva una competencia sana de mayor producción en los diferentes turnos de trabajo.
- Controlar y supervisar las estadísticas de supervisores al igual que las bitácoras.
- Revisar las acciones tomadas en relación a las novedades.
- Confirmar diariamente la calidad del servicio del área operativa.
- Asegurar que todas las instrucciones, disposiciones de las gerencias y procedimientos sean de conocimiento de su personal para la adecuada aplicación.
- Controlar los documentos entregados por los nuevos concesionarios para su verificación; esta debe estar aprobada previamente por la subgerencia antes del ingreso al sistema.
- Preparar informes estadísticos de la producción operativa semanal y reporte quincenal de los ingresos con su clave de Boucher sin autorización.
- Firma de certificados emitidos y solicitados por los concesionarios.
- Enviar informes mensuales a la Gerencia General con copia al Área de Mercadeo sobre los resultados obtenidos en la producción de trabajo de operadores.

- Asesora o evalúa el desempeño del personal a su cargo.
- Establece funciones y compromisos con cada colaborador, realizando asesorías cuando se requiera.
- Identifica necesidades, debilidades del personal en relación al cumplimiento de sus tareas, determinando las necesidades de capacitación en base al análisis.
- Supervisar adecuadamente la disciplina y cumplimiento del reglamento interno.
- Controlar el uso de claves realizando seguimiento de funciones y atribuciones de los usuarios.
- Coordinar y mantener control sobre los activos fijos del área, efectuando inventarios y reportando novedades.
- Controlar que los supervisores, jefes de cabina y digitadores no se encuentren influenciados para asignar carreras a unidades de preferencia.
- Cumplir con la comunicación efectiva con sus colaboradores.
- Desarrollar y mantener un clima positivo que cultive la cultura de la compañía.
- Motivar la capacitación permanente del personal a su cargo.
- Mantener una base de reclamos de clientes externos a través del sistema de grabación del Call center.

- Coordinar y velar que se procesen con agilidad y eficiencia las operaciones y transacciones generadas por el grupo de trabajo de acuerdo a las disposiciones.
- Realizar cronograma de chequeo de tacógrafo de toda la flota que se mantiene en la base de datos.
- Mantener actualizadas las tarifas de los costos de los diferentes servicios.
- Autorización y otorgamiento de órdenes de servicio: calibración de Motorola, limpieza de inyectores, chequeos de tacó grafos.

3.1.2. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Esta Área es la responsable de mantener la calidad del servicio al cliente en condiciones satisfactorias, de mantener una constante relación con los clientes corporativos para conservar y confirmar que los servicios prestados se encuentran dentro de los términos del contrato.

La gestión del trabajo de esta área garantizará la buena imagen de la compañía entre los clientes y la continua relación de comunicaciones con las gerencias que permitirá de forma oportuna corregir y/o rectificar las situaciones que pueden presentarse de riesgo para la compañía.

Está compuesta por dos personas el Gerente de Mercadeo y el Asistente de Mercadeo; a continuación se describen las actividades que desarrolla cada una de estas personas:

Gerencia de Mercadeo

- Realizar los mercadeos a los actuales clientes y ex clientes.
- Controlar y conservar la calidad en el servicio.
- Controlar los presupuestos de ingresos de la compañía y su rentabilidad.
- Hacer seguimiento de cumplimiento de pago de los clientes corporativos.
- Presentar los presupuestos anuales de su área y sus proyecciones.
- Controlar y hacer seguimiento de todos los reclamos de los clientes y tener informados a la gerencia general por escrito de las gestiones realizadas.
- Presentar informes mensuales de los ingresos reales de la compañía contra los valores presupuestados con las explicaciones correspondientes.
- Presentar a la Gerencia los programas semanales de visitas a los clientes.
- Presentación de informes de los resultados de las visitas.
- Confirmar que la información existente en la base de datos de los clientes y sus convenios, se encuentren adecuadamente ingresados y son de conocimiento del personal.
- Efectuar un ejercicio sobre el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en los presupuestos.

- Revisar la asistencia a seminarios y cursos de capacitación del personal en lo referente a la calidad de atención al cliente.

Asistente de Mercadeo

- Observar y confirmar que los servicios entregados a los clientes corporativos son de buena calidad.
- Realizar seguimiento de aplicación adecuada de los contratos y compromisos realizados con las compañías.
- Efectuar reuniones con el personal de Servicio al Cliente, Área de Operaciones, Facturación y Cartera.
- Programar visitas de retroalimentación del servicio, para obtener información que permita mejorar y superar problemas operativos y administrativos.
- Revisar y evaluar a los clientes potenciales para programar visitas, entrevistas que conlleven a obtener nuevos contratos.
- Actualizar las carpetas de los clientes corporativos.
- Realizar estudios de comportamiento de la competencia al menos trimestralmente, para evaluar la posición en el mercado, costos, participación y otros elementos.
- Realizar estudios de factibilidad para introducir nuevos servicios al mercado que la compañía pueda ofrecer, ampliando su capacidad tecnológica.

- Realizar visitas a todas las empresas o entidades que ya no se encuentran trabajando con nosotros, con el fin de exponer los cambios positivos de FASTLINE CÍA. LTDA., desde la fecha de su retiro hasta la fecha.
- Crear plan de mercadeo y ventas.
- Selección de clientes futuros.

3.1.3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Jefe de Recursos Humanos

- Elabora el Plan de Trabajo Anual, determinando su presupuesto de gastos e inversiones.
- Conduce el Proceso Reclutamiento y Selección de Personal.
- Realizar la Evaluación y Categorización de Puestos, estableciendo la respectiva escala salarial; promociones o ascenso.
- Motivar al personal tener actitudes tendientes al cambio de su comportamiento funcional.
- Elaborar y conducir los Programas de Capacitación y Desarrollo de personal.
- Cumplir con normas de seguridad social, higiene y seguridad.

Asistente de Recursos Humanos

- Control y manejo de roles de pago en coordinación con el contador.

- Mantenimiento y conservación actualizada de carpetas de empleados con su debida documentación.
- Ingresos de datos en la hoja de vida de cada empleado nuevo y notificar a contabilidad para el ingreso de Aplicación al Seguro Social.
- Control estadístico del ingreso de personal, faltas y atrasos utilizando los registros del sistema aplicado por la Compañía y revisión de las bitácoras de cada área.
- Ingreso de los descuentos por conceptos de multas, faltas, atraso, etc., que deben contabilizarse y descontarse en rol de pagos.
- Administración y control de los requerimientos de permisos en general con documentación soporte.
- Coordinación de reuniones con el personal para tratar temas específicos y generales.
- Preparación de requerimientos de cursos, seminarios y entrenamiento del personal.
- Administración y control de evaluaciones de desempeño de forma trimestral.
- Las sugerencias y quejas el personal serán centralizadas en el Asistente de Recursos Humanos, quien facilitará al personal en la solución inmediata de los mismos.

- Control en el uso de uniformes del personal para mantener una imagen en los ambientes de trabajo.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

3.2.1.1. FACTOR POLÍTICO

Inseguridad

Hace diez años la situación de inseguridad en el país tuvo efectos negativos por la amenaza existente de quienes “hacían o cumplían el papel de servidores de transporte” y los usuarios que de cierta manera no garantizaban la seguridad de los conductores, consecuencia de esta premisa el asesinato permanente de taxistas y el asalto de quienes eran taxistas a los usuarios.

Este factor político de inseguridad propicia el hecho de orientar un trabajo que proporcione seguridad a las dos partes, transportistas – usuarios, con un servicio que respete el tiempo y proporcione seguridad con tarifas reguladas por la dirección Nacional de Transito de tal manera que el servicio se convierta en eficiente y eficaz.

Correspondientemente ha esta forma de trabajo se establece un modelo de capacitación permanente a los conductores, de tal manera que partiendo del concepto que son las primeras personal a los cuales abordan los turistas nacionales y extranjeros, sean elementos no solamente de conducción sino que manejen un cumulo de técnicas de relación interpersonal, consientes de que el nivel cultural de los conductores crezca para informar y actuar con éxito en este servicio.

Estas políticas de la empresa lograron establecer pautas de confianza mutua, por ello el crecimiento sostenido anual dispone de un equilibrio y de un porcentaje de crecimiento instaurándose otro factor importante que es la selección de conductores, partiendo de una investigación científica de valoración de las capacidades personales, intelectuales y destrezas básicas para el cumplimiento de la tarea.

Los niveles de inseguridad son mínimos en la actualidad en tanto todo servicio prestado parte de la información y comunicación desde el sistema DAC, de tal manera que los conductores están cubiertos por una información que le permite a la empresa determinar el momento que inician la tarea, el lugar donde comienza y la hora y el destino en el cual el usuario desembarca, por lo que la empresa no señala situaciones conflictivas relacionadas con la inseguridad.

3.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO

Inversión

“La inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.”¹¹

La crisis mundial que afecta en la actualidad es sentida con gran intensidad en nuestro país, unida a la inestabilidad política propicia una serie de condiciones pasivas que impide la inversión a gran escala; todos los actores sociales estamos

¹¹ Massé Pierre. La elección de las inversiones. Páginas 23-25.

a la expectativa de cómo se debe palear este fenómeno mundial. FASTLINE CÍA. LTDA., tiene la misma dificultad haciendo que sus directivos estén inquietos y sin decisión clara de inversiones de gran escala por consiguiente se ha establecido un trabajo sostenido tomando como recursos los existentes y sin buscar riesgos de proyección a una nueva imagen institucional.

La infraestructura y la tecnología existente suficiente para cubrir la demanda de los próximos cinco años, en razón de que la flota de corporativos permite cubrir la demanda interna de la ciudad de Quito y Guayaquil, limitando por lo tanto la inversión en servicios publicitarios, papelería, suministros y recursos humanos que cumplan satisfactoriamente los roles establecidos.

La Empresa no puede seguir creciendo al ritmo de estos últimos años, orientando su gestión a mantener sus estándares de eficiencia, confianza y seguridad.

3.2.1.3. FACTOR SOCIAL

Desempleo

“El término desempleo es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. No se debe confundir la población activa con la población inactiva. Existen tres tipos de desempleo que en economías periféricas suelen ser cuatro (incluyendo el desempleo estacional). Estos tipos de desempleo son el cíclico, el estructural y el estacional.”¹²

Una política de Estado fue reducir su tamaño para lo cual en estos últimos quince años se aplicó la política de renuncias voluntarias, consecuencia de esta muchas

¹² Samuelson P. Y Nordhaus W., Economía. Página 17

personas hicieron una inversión del dinero recibido en compra de automóviles, pero como los puestos de las cooperativas tienen alto costo, orientaron su bien al servicio ejecutivo de taxis, conocido como TAXI AMIGO.

Si bien esta decisión fue positiva en tanto muchos profesionales no solo del volante sino de otras actividades humanas pudieron mantener sus roles protagónicos en sus familias desempeñando tareas independientes como es el transporte de personas en taxis ejecutivos, en la actualidad, se ve presionado por que la nueva ley de tránsito tiene un conjunto de exigencias que muchos de los corporativos no la pueden cumplir.

El trabajo dignifica al hombre y toda actividad honrada debe ser estimulada mas cuando existe un capital de inversión y una preparación eficiente para desempeñas la tarea con puntualidad, respeto y honradez.

3.2.1.4. FACTOR LEGAL

Ley de Tránsito

“La Ley de Tránsito y Transporte Terrestre tiene por objeto la organización, la planificación, la reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre, el uso de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal, de la circulación peatonal y la conducción de semovientes; el control y la prevención de los accidentes, la contaminación ambiental y el ruido producido por vehículos a motor; y, la tipificación y Juzgamiento de las infracciones de tránsito.”¹³

La emisión de la ley de tránsito y transporte terrestre dispone que este tipo de empresas se conviertan en compañías con organizaciones propias y con un

¹³ Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, Artículo 1.

conjunto de actores que dispongan de base el título de chofer profesional, además de que cada actor debe disponer de una sola unidad.

Estas disposiciones pueden conducir a una re orientación de la empresa FASTLINE en tanto los corporativos o concesionarios tienen la libertad de agruparse como ellos lo dispongan sea cooperativa o compañía y comprar o contratar los servicios en forma directa de sistema DAC, consecuentemente toda la estructura puede desaparecer y con ella el aspecto económico por lo cuanto la carencia de personas que brinden servicio no va a posibilitar el mantenimiento de la empresa actual.

3.2.2. INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

3.2.2.1. CLIENTE

Cliente

“Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.”¹⁴

FASTLINE CÍA. LTDA., viendo la necesidad de disminuir los activos improductivos de otras empresas, se ve en la necesidad de realizar convenios corporativos para la utilización del servicio de transporte de puerta a puerta a los ejecutivos de las diferentes empresas del país, fundamentándose en el hecho de bajar los gastos no deducibles por la mala utilización del fondo de caja chica realizando facturación mensual del servicio.

¹⁴ Diccionario Financiero, Página 159

Los principales clientes son:

- Banco Pichincha.
- Banco de la Producción.
- OTECEL S.A. “Telefónica”.
- Diners Club.
- Pronaca.
- Katec S.A. Tele amazonas.
- HUAWEI Tecnoligic C.O.
- Erickson S.A.
- Conclina “Hospital Metropolitano.”
- Banco Internacional.
- Mutualista Pichincha.
- FYBECA.
- Alimentos del Ecuador.
- Banco del Pacífico.
- OCP.
- Banco General Rumiñahui.
- PORTA.

3.2.2.2. PROVEEDOR

“Se aplica a la persona que provee o abastece a otra persona de lo necesario o conveniente para un fin determinado.

Se aplica a la empresa que se dedica a proveer o abastecer de productos necesarios a una persona o empresa: proveedora de productos lácteos.”¹⁵

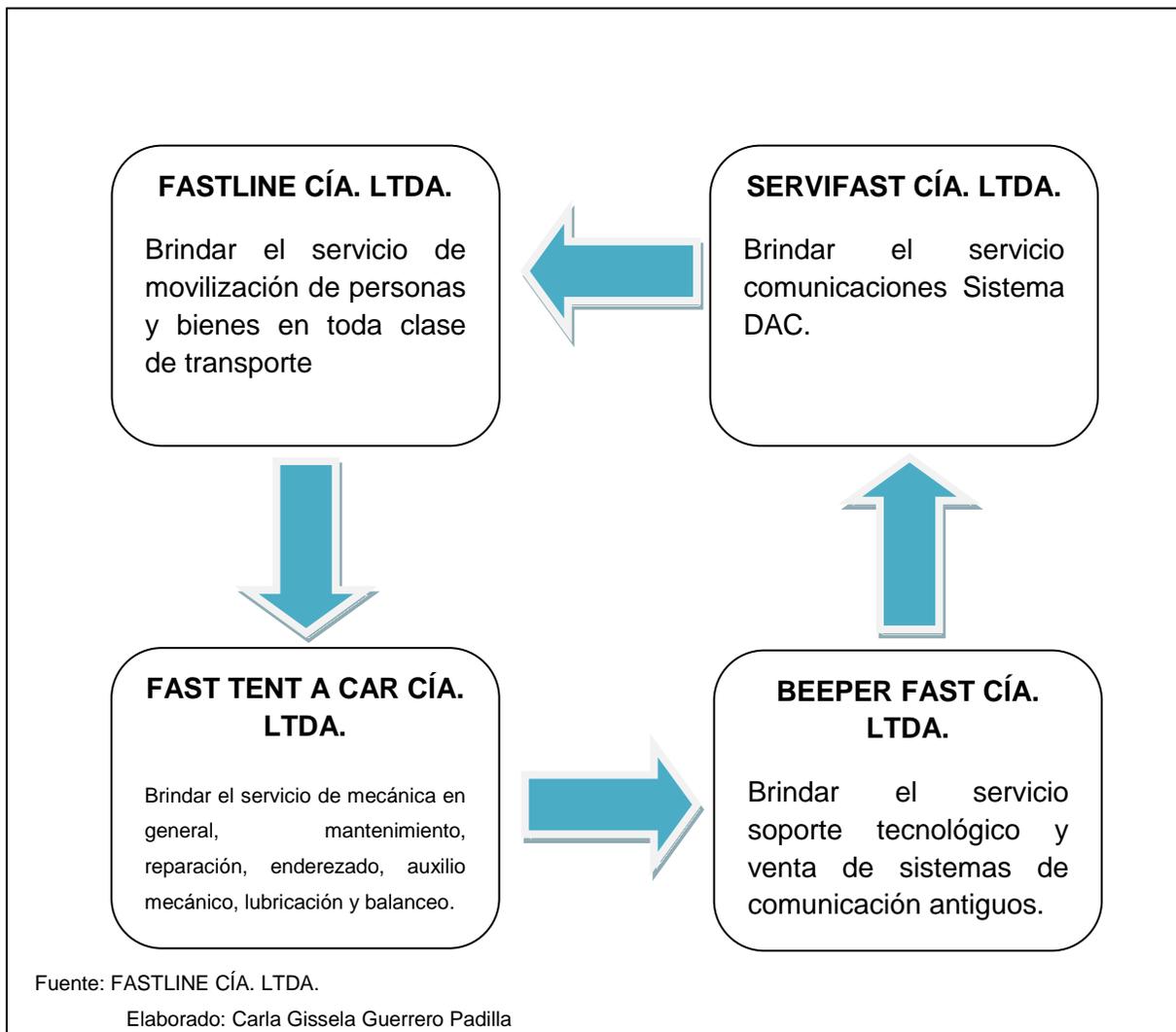
¹⁵ Diccionario Manual de la Lengua Española

“Persona que tiene por oficio proveer de todo lo necesario a una colectividad o casa de gran consumo.”¹⁶

Los principales proveedores son:

FASTLINE CÍA. LTDA., forma parte de un pequeño Holding, las cuales se prestan servicios entre sí como lo presenta en el siguiente cuadro:

GRAFICO No. 04
PROVEEDORES



¹⁶ Diccionario Enciclopédico Vox 1.

3.2.2.3. COMPETENCIA

“La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.”

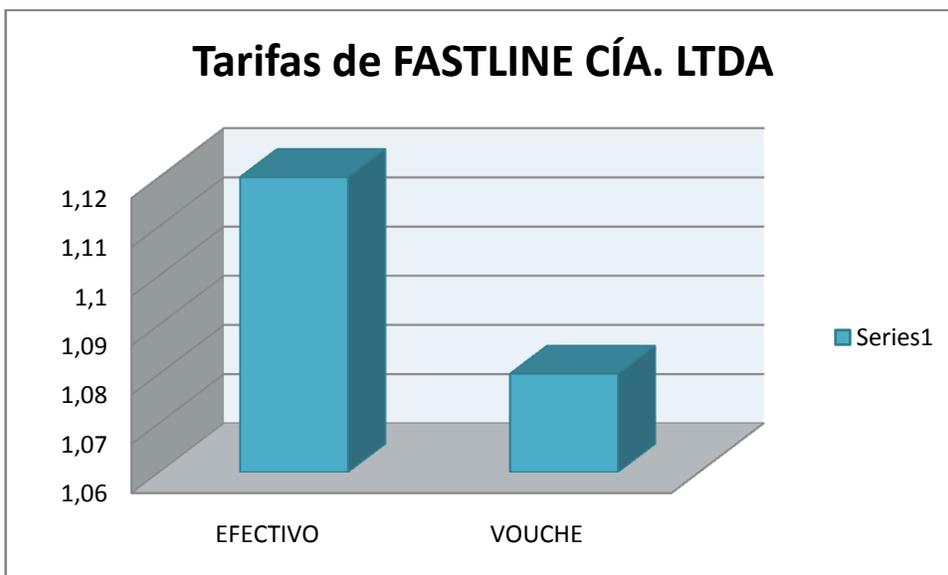
La competencia directa de FASTLINE CÍA. LTDA., es la siguiente:

* American Taxi.	* City Taxi.	* Civi Taxi
* J.J.	* Fede Taxi.	
* Rueda Car.	* Uni Taxi.	

FASTLINE mantiene precios mayores a la de la competencia esto se da por el valor agregado que se da al cliente.

GRÁFICO No. 05

Tarifas de Carreras de FASTLINE CÍA. LTDA.



Fuente: FASTLINE CÍA. LTDA.
Elaborado: Carla Guerrero Padilla

CAPÍTULO IV

4. FUNDAMENTOS TEORICOS

4.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

4.1.1. DEFINICIONES E IMPORTANCIA

4.1.1.1. DEFINICIONES

AUDITORÍA

Auditoría es dar testimonio o atestiguar sobre un determinado aspecto que ha sido evaluado con independencia y objetividad, llegando a presentar los resultados correspondientes que muchas veces incluye recomendaciones para fortalecer y optimizar lo evaluado.

El trabajo de auditoría también comprende:

- Actividades de aseguramiento que son evaluaciones.
- Labores de consulta en los campos de competencia respectiva.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

“La Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.”¹⁷

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

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

“La Auditoría de Gestión es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, economía, ética y ecología, con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional, en el corto, mediano y largo plazo”.¹⁸

La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.

¹⁷ Cepeda Alonso Gustavo, Auditoría y Control Interno, Página 25.

¹⁸ Cátedra Ing. Jorge Badillo

- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.

En este tipo de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada empresa auditada.”

4.1.1.2. IMPORTANCIA

La Auditoría de Gestión, releva aquellas áreas críticas de la empresa ofreciendo sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso en la mejoría de los controles administrativos y operacionales de la empresa auditada.

La Auditoría de Gestión evalúa en los aspectos de gestión:

- Eficiencia.
- Efectividad.
- Economía.
- Ética.
- Ecología.

4.1.2. CAMPOS DE APLICACIÓN

4.1.2.1. EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

La Auditoría Administrativa o de Gestión “surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría Administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.”¹⁹

En la transición de Auditoría Administrativa hacia Auditoría de Gestión, esta tomó varias denominaciones:

- Auditoría Integral.
- Auditoría Total.
- Auditoría Gerencial.

Surge de esta manera la Auditoría de Gestión, la misma que se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología de todo o parte de una entidad.

¹⁹ Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Páginas 2-12

GRÁFICO No. 06 ORIGEN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Cátedra Ing. Jorge Badillo
Elaborado: Ing. Jorge Badillo

4.1.2.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los objetivos más relevantes de la Auditoría de Gestión son los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios.
- Ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.
- Examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

- Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno.

4.1.2.3. ALCANCE

La Auditoría de Gestión es una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance de debe tener presente:

- **Regulaciones:**

Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

- **Eficiencia y Economía:**

Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

- **Eficacia:**

Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

- **Salvaguarda de Activos:**

Contempla la protección contra sustracciones y uso indebido.

- **Calidad de la Información:**

Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

El alcance de la Auditoría de Gestión deberá incluir el manejo general de la implementación, monitoreo y supervisión del proyecto y debe efectuarse de conformidad con las normas establecidas para el efecto.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas que someta el auditor.

4.1.2.4. CAMPOS DE APLICACIÓN

“La Auditoría de Gestión, puede abarcar todos o parte de los procesos de la gestión organizacional (estratégicos, gerenciales, operacionales), entre ellos:

- Auditoría de la Gestión Global.
- Auditoría de la Gestión del Sistema Comercial.
- Auditoría de la Gestión del Sistema Financiero.
- Auditoría de la Gestión del Sistema de Producción.
- Auditoría de la Gestión del Sistema de Recursos Humanos.
- Auditoría de la Gestión del Sistema Administrativo.

4.2. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Las fases de la Auditoría de Gestión consisten en la planificación general o definida la cual contendrá:

- Familiarización.
- Evaluación de Control Interno.
- Examen Profundo de Áreas Críticas.
- Comunicación de Resultados.
- Compromiso de Cumplimiento de Recomendaciones.

4.2.1. FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Gerencia, en el que se validan los estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.

4.2.2. FASE II PLANIFICACIÓN ESPECIFICA

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

4.2.2.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El sistema de Evaluación del control interno controlar la efectividad de las funciones administrativas y regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.

4.2.2.1.1. DEFINICIONES

El control interno según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico lo define como:

“El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.”²⁰

El Control Interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas se refiere.

²⁰ Diccionario de Términos Administrativos; Página 45.

“El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.”²¹

4.2.2.1.2. OBJETIVOS

El Control Interno tiene como finalidad mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos, metas y la eficiencia y economía en las operaciones de cada entidad.

El Control Interno es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a sí están lográndose los objetivos siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida.
- Despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

²¹ Cepeda Alonso Gustavo; Auditoría y Control Interno, Páginas 6-8

4.2.2.1.3. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de Control Interno.
- Evaluación del Riesgo.
- Actividades de Control gerencial.
- Sistema de información y comunicación.
- Actividades de Monitoreo.

4.2.2.1.4. AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

El ambiente de control se desarrolla las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos.
- Autoridad y responsabilidad.
- Estructura organizacional.
- Políticas de personal.

4.2.2.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Entre los métodos más importantes en la Evaluación del Control Interno están:

- COSO I (Committee of Sponsoring Organizations)
- COSO II (ERM – Gestión de Riesgos Corporativos)
- CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador)
- MICIL (Marco Integral de Control Interno Latinoamericano)

4.2.2.2.1. COSO I

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida, bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas,

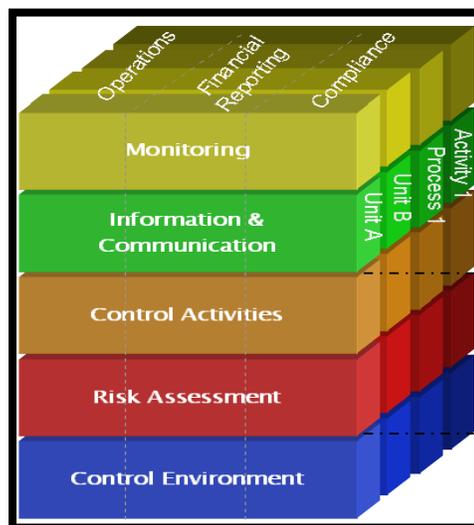
operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

COMPONENTES

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

GRÁFICO No.- 07
COMPONENTES COSO I



Fuente: DATASEC IT Security & Control

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

AMBIENTE DE CONTROL

Los factores a considerar dentro del ambiente de control serán la integridad y los valores éticos, compromiso de competencia profesional, comité de Auditoría, la filosofía de la entidad y el estilo de gestión, la estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad y Políticas y prácticas en materia de los recursos humanos.

- **Integridad y Valores Ético.**

Dado que el control interno se sustenta en los valores éticos, la autoridad superior del organismo debe procurar promover, difundir y monitorear el cumplimiento de los mismos.

- **Compromiso de Competencia Profesional.**

La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.

- **Comité de Auditoría.**

El comité de auditoría es un componente importante del control interno, tiene como función principal evaluar la gestión institucional, asegurando un control interno eficiente. Los integrantes del comité de auditoría tendrán suficientes conocimientos y experiencia para cumplir en forma eficiente sus funciones.

- **Filosofía de la Entidad y el Estilo de Gestión.**

La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad.

- **Estructura Organizativa.**

Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad.**

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

- **Políticas y prácticas en materia de los recursos humanos.**

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

El control interno ha sido creado fundamentalmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones, a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza evaluando la vulnerabilidad del sistema; para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a:

- Los avances tecnológicos.
- Los cambios en los ambientes operativos.
- Las nuevas líneas de negocios.
- La reestructuración corporativa.
- La expansión o adquisiciones extranjeras.
- El personal de nuevo ingreso.
- El rápido crecimiento.

El enfoque no se determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgos, sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso de planeación.

Las principales herramientas que evalúan los riesgos de control son:

- **Objetivos globales de la entidad.**

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias claves que se han establecido.

- **Objetivos específicos para cada actividad.**

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados.

- **Riesgos.**

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad, debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.

- **Gestión del cambio.**

Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.

- **Evaluación.**

La evaluación se concentrará en los procesos de la entidad, de fijación de objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades de la entidad.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control se producen a lo largo de la organización, en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, conciliaciones, etc.

Las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos.
- Controles detectivos
- Controles correctivos.

- Controles manuales o de usuario.
- Controles de cómputo o de tecnología de información.
- Controles administrativos.

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos; el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

Las actividades de control son las normas y procedimientos (actividades necesarias para implementar las políticas), cuyo fin es asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por la dirección para controlar los riesgos.

Las actividades de control se dividen en tres categorías en función al objetivo relacionado:

- Operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de la legislación.

Como herramientas que evalúan las actividades de control tenemos:

- Tipos de actividades de control.
- Análisis efectuados por la dirección.
- Gestión directa de funciones por actividades.
- Proceso de información.
- Controles físicos.
- Indicadores de rendimiento.
- Segregación de funciones.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Actualmente dada la facilidad y la disponibilidad, las organizaciones tienen acceso a un gran caudal de datos, existen algunos que son útiles y relevantes para la empresa y para la realización de los objetivos propuestos por ésta. Esa gran base de datos, al ser útil para la organización pasa a ser información necesaria para la consecución de sus actividades y fines. La información recogida debe ser relevante para la gestión del negocio, además de ser clara y oportuna.

Entre las herramientas más relevantes tenemos:

Información.

- **Formales:**
Por ejemplo la información obtenida en un seminario, congreso, etc.
- **Informales:**
Por ejemplo aquella que surge de conversaciones con los clientes, proveedores, etc.

Entre los tipos de información se destacan los siguientes:

- Estrategias y sistemas integrados.
 - Apoyo de los sistemas a las iniciativas estratégicas.
 - Integración con las operaciones.
 - Coexistencia de tecnologías.
 - La calidad de la información.
-
- **Comunicación.**
Los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, entonces podemos decir que lógicamente la comunicación es inherente a los sistemas de información. La información

no comunicada a las personas adecuadas pierde efecto y sentido, dado que ésta debe servir para que puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.

- **Comunicación interna.**

El personal debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección, es por ello que la claridad y la eficacia de la comunicación del mensaje son importantes. El personal de una empresa debe conocer, además de sus responsabilidades, como éstas se relacionan con el trabajo de los demás, y como afecta cualquier desvío de sus actividades en el resto con el fin de tomar las medidas correctivas adecuadas.

- **Comunicación externa.**

Esta comunicación externa puede aportar un gran valor a la organización, por ejemplo servirá para mejorar la calidad de los productos en función a las exigencias y preferencias de los clientes. Las comunicaciones recibidas de terceros a veces brindan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno

- **Estrategias y sistemas integrados.**

Los sistemas de información forman parte de las actividades operativas, no sólo sirven para brindar información útil para la toma de decisiones, sino que también sirven para llevar a cabo iniciativas estratégicas.

- **La calidad de la información.**

La calidad de la información dependerá, entre otros, de los siguientes factores:

- **Contenido:** Está toda la información necesaria.
- **Oportunidad:** Tiempo de obtención adecuado.

- **Actualidad:** Información reciente.
 - **Exactitud:** Contiene datos correctos.
 - **Accesibilidad:** Fácil obtención por las personas adecuadas.
-
- **Medios de Comunicación.**
 La comunicación se materializa en manuales, políticas, memorias, avisos, mensajes en vídeo. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente (a grupos grandes, reuniones o a una sola persona) la entonación y el lenguaje corporal sirven de énfasis al mensaje verbal. Los directivos recordarán siempre que “una acción vale más que mil palabras”.
-
- **Evaluación.**
 - El evaluador considerará la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad. No todos los conceptos serán de aplicación a todas las entidades. La adecuación de la comunicación horizontal y la integridad y oportunidad de la información, así como si ésta resulta suficiente para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.

SUPERVISIÓN

Las operaciones de supervisión se materializan de dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. Cuanto mayor sea el nivel y eficacia de la supervisión continuada menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia de las evaluaciones puntuales efectuadas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno quedan a criterio de la dirección, la cual deberá considerar la naturaleza e importancia de los

cambios y riesgos asociados a éstos, la competencias y experiencia del personal que aplica los controles, etc.

Las principales herramientas que evalúan las actividades supervisión son:

- **Actividades de supervisión continuada.**

Existen varias actividades que permiten efectuar el seguimiento de la eficacia del control interno como por ejemplo:

- Actividades corrientes de gestión que permiten la comunicación interdisciplinaria, con lo cual cualquier discrepancia será cuestionada.
- Comunicaciones recibidas de terceros, las cuales podrían permitir determinar la existencia de problemas internos.
- Comprobación física de los datos registrados en el sistema de información.
- Recomendaciones periódicamente efectuadas por los auditores internos y externo para mejorar los controles internos.

- **Evaluaciones puntuales.**

Los aspectos que se tendrían en cuenta son los siguientes:

- Alcance y frecuencia.
- El evaluador.
- El proceso de evaluación.
- Metodología.
- Documentación.
- Plan de acción.

- **Comunicación de deficiencias.**

La información generada se comunica a través de los canales habituales al personal que pueda tomar medidas correctivas (jefes, gerentes y directores). La comunicación debe asegurar y alcanzar el nivel suficiente para que se puedan tomar las medidas necesarias.

- **Evaluación.**

Para poder de llegar a inferir sobre la eficacia de la supervisión del control interno se deben considerar tanto las actividades de supervisión continuada como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.

Como referencia podemos mencionar:

- Supervisión continua
- Evaluación puntual
- La comunicación de las deficiencias

4.2.2.2.2. COSO II GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

El Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. La versión del 2004 es una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o gestión del riesgo.

Los componentes claves del COSO II - ERM son los siguientes:

GRÁFICO No.- 08 COMPONENTES COSO II

- Ambiente interno.
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de riesgos.
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta a los riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión o monitoreo.



Fuente: DATASEC IT Security & Control

AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

Los factores que se contempla son:

- Filosofía de la administración de riesgos.
- Apetito al riesgo.
- Integridad y valores éticos.
- Visión del Directorio.
- Compromiso de competencia profesional.
- Estructura organizativa.

- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Técnicas e identificación de riesgos:

- Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro.
- Existen técnicas de diverso grado de sofisticación.
- Análisis PEST (Factores políticos ó gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Se puede citar como un ejemplo

- Inventarios de eventos.
- Análisis de información histórica (de la empresa/sector).
- Indicadores de excepción.
- Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores.
- Análisis de flujos de procesos.

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo ó combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos ó de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM²².

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

RESPUESTA A LOS RIESGOS

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

²² Gestión de Riesgos Corporativos

- **Evitarlo:**
Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- **Reducirlo:**
Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- **Compartirlo:**
Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- **Aceptarlo:**
No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

SUPERVISIÓN O MONITOREO

Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

GRÁFICO No.- 09
COMPARACIÓN ENTRE EL COSO I Y EL COSO II

Ambiente Interno	Ambiente de Control
Establecimientos de Objetivos	
Identificación de Eventos	Evaluación del Riesgo
Valoración del Riesgo	
Respuesta al Riesgo	
Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación
Monitoreo	Monitoreo
COSO II	COSO I

Fuente: Recopilación Varios Autores
Elaborado: Carla Gissela Guerrero Padilla.

4.2.2.2.3. CORRE **CONTROL DE LOS RECURSOS Y RIESGOS**

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

- Ambiente Interno de Control.
- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Eventos.
- Evaluación de Riesgos.
- Respuesta a los Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo.

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

Este es un elemento que debe ser cuidado en forma permanente, dentro y fuera de la organización. Es preciso que el personal de la entidad, los clientes y terceras personas relacionadas los conozcan y se identifiquen con ellos, para que se logren los objetivos basados en los principios de código de ética y los valores institucionales.

Factores integran el componente Ambiente Interno de Control:

- Integridad y Valores Éticos.
- Filosofía y Estilo de la Alta Dirección.
- Consejo de Administración y Comités.
- Estructura Organizativa.
- Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.
- Gestión del Capital Humano.
- Responsabilidad y Transparencia.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control.

Los siguientes factores que integran este componente:

- Objetivos Estratégicos.
- Objetivos Específicos.
- Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE.
- Consecución de Objetivos.
- Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia.

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. Los riesgos también siempre se clasifican de alguna manera; en general, en cuatro grandes tipos: el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operacional con sus divisiones.

Este componente será tratado con los siguientes elementos:

- Factores Externos e Internos.
- Identificación de Eventos.
- Categorías de Eventos.

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque:

- **Riesgo Inherente.**

Es aquél que siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

- **El riesgo residual.**

Es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Este componente incluye los siguientes factores:

- Estimación de Probabilidad e Impacto.
- Evaluación de Riesgos.
- Riesgos Originados por los Cambios.

RESPUESTA A LOS RIESGOS

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgo), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

- Categoría de respuestas.
- Decisión de respuestas.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas:

- Estrategia.
- Operaciones.
- Información.
- Cumplimiento.

El componente actividades de control establece los siguientes factores:

- Integración con las Decisiones sobre Riesgos.
- Principales Actividades de Control.
- Controles sobre los Sistemas de Información.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información se debe procesar y comunicar lo más relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y reunir los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Los principales factores que integran el componente información y comunicación son:

- Cultura de Información en todos los Niveles.
- Herramienta para la Supervisión.
- Sistemas Estratégicos e Integrados.
- Confiabilidad de la Información.
- Comunicación Interna.
- Comunicación Externa.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

El CORRE diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones.

Permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores:

- Supervisión Permanente.
- Supervisión Interna.
- Evaluación Externa.

4.2.2.2.4. MICIL

MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO LA

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) se enfoca a escala global y específica. A escala global: hacia los poderes de un Estado, a los sectores importantes de la economía, a las entidades públicas específicas, a las diferentes actividades de las empresas privadas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las municipalidades. A escala específica: puede ser enfocado hacia las unidades de operación y/o a las principales actividades consideradas en el modelo genérico de organización.

El MICIL obtiene la siguiente definición del control interno integrado.

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

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Salvaguarda de los recursos de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son, similares a las del informe COSO:

- Ambiente de control y trabajo.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

4.2.2.3. MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la Auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo:

- **Riesgo de Control.**

Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

- **Riesgo de Detección.**

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

- **Riesgo Inherente.**

Es importante señalar que el Riesgo Inherente, es solo una percepción preliminar; puesto que, la real orientación de cuantos, cuáles y que tan profundos procedimientos sustantivos se deben aplicar en cada cuenta la proporciona la calificación del Riesgo de Control.

- **Riesgo de Auditoría.**

Se refiere al riesgo que existe al momento de examinar parte de la información disponible, en lugar de toda, y el Auditor inadvertidamente emita un informe que exprese una opinión de Auditoría inadecuada.

4.2.2.3.1. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL RIESGO

La calificación del riesgo dependerá de la naturaleza del componente identificado.

El nivel de riesgo puede presentarse de la siguiente manera:

- **El Riesgo Inherente**

Se puede calificar como alto, moderado y bajo; y dependerá de la naturaleza misma del componente identificado, puesto que es el riesgo propio e intrínseco al componente.

Este riesgo define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento

- **El Riesgo De Control**

Se puede calificar como alto, moderado y bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor.

El riesgo de control define la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

- **El Riesgo de Auditoría**

Se compone de la multiplicación de los riesgos: inherente, de control y de detección.

$$RA = RI \times RC \times RD$$

GRÁFICO No.- 10
CALIFICACIÓN DEL RIESGO – COLORIMETRÍA

NIVEL	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJA
51% - 59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60% - 66%	MODERADO MODERADO	MODERADO MODERADO
67% - 75%	MODERDO BAJO	MODERADO ALTO
76% - 95%	BAJO	ALTA

Fuente: Cátedra Dr. Eduardo Ron.
Elaborado: Carla Guerrero P.

La escala de calificación del riesgo inicia con el 15%, porque no puede haber empresas sin control en cuanto a la medición de riesgos, por lo menos en alguno de sus procesos debe tener algún tipo de control; y llega al 95%, ya que aunque en la empresa se implementen todos los sistemas de detección de riesgos, ninguno será cien por ciento confiable y seguro.

4.2.2.3.2. TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplica en el desarrollo de una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias de acuerdo con las circunstancias.

Los procedimientos pueden agruparse en:

- Pruebas de Cumplimiento.
- Pruebas Sustantivas.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión.

Las técnicas más utilizadas al realizar al realizar pruebas de transacciones y saldos son:

- Técnicas de verificación ocular.
- Técnicas de verificación verbal.
- Técnicas de verificación escrita.

Técnicas de Verificación Ocular.

Es la información obtenida de terceros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o mediante entrevistas.

Entre estas se encuentran:

- Comparación.
- Observación.
- Revisión selectiva.
- Rastreo.

Técnicas de Verificación Verbal.

Se obtiene al analizar o verificar la información. Esta evidencia proporciona una base de respaldo para una inferencia respecto a la razonabilidad de una partida específica. Entre esta se encuentra la indagación.

Técnicas de Verificación Escrita.

Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. Entre estas se encuentran:

- Análisis.
- Conciliación.
- Confirmación.

Los métodos de evaluación para la evaluación del control interno son las siguientes:

- Narrativa.
- Flujogramas.
- Cuestionarios de Control Interno.

Narrativa.

La técnica narrativa consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Flujogramas.

Consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

Cuestionarios de Control Interno

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen; detallando ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

El auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno consiste en una combinación de entrevistas y observaciones.

4.2.3. FASE III EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La fase de ejecución del trabajo se concreta con la aplicación de los programas elaborados en la planificación específica y el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de la auditoría.

Esta fase de la auditoría prevé la utilización de profesionales especializados en las materias objeto de la auditoría, casos en los cuales el trabajo incluirá la preparación de los programas que serán sometidos a la revisión del jefe de equipo y supervisor.

Los productos principales de la fase de ejecución del trabajo son:

- Estructura del informe de auditoría referenciando con los papeles de trabajo de respaldo.

- Programa para comunicar los resultados de auditoría a la administración de la entidad.
- Borrador del informe de auditoría, cuyos principales resultados serán comunicados a la administración.
- Expediente de papeles de trabajo organizado de acuerdo a los componentes examinados e informados.
- Informe de supervisión técnica de la auditoría.
- Expediente de papeles de trabajo de supervisión.

4.2.3.1. PROGRAMAS DE AUDITORÍA

“El programa de Auditoría es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.”²³

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar realizada por el Auditor y que deben ser efectuados en cada servicio Profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de la Normas científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría.

En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

²³ Cátedra Ing. Jorge Badillo

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de Auditoría, contiene en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la Auditoría.

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos pre establecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA

El programa de Auditoría presenta en forma lógica las instrucciones para que el Auditor o el personal que trabaja una Auditoría.

El programa de Auditoría, tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el curso de la Auditoría y servir de

comprobante de las fases sucesivas de la Auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación.

VENTAJAS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de Auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:

- Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de Auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
- Asegura una adherencia a los Principios y Normas de Auditoría.
- Respalda con documentos el alcance de la Auditoría.
- Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

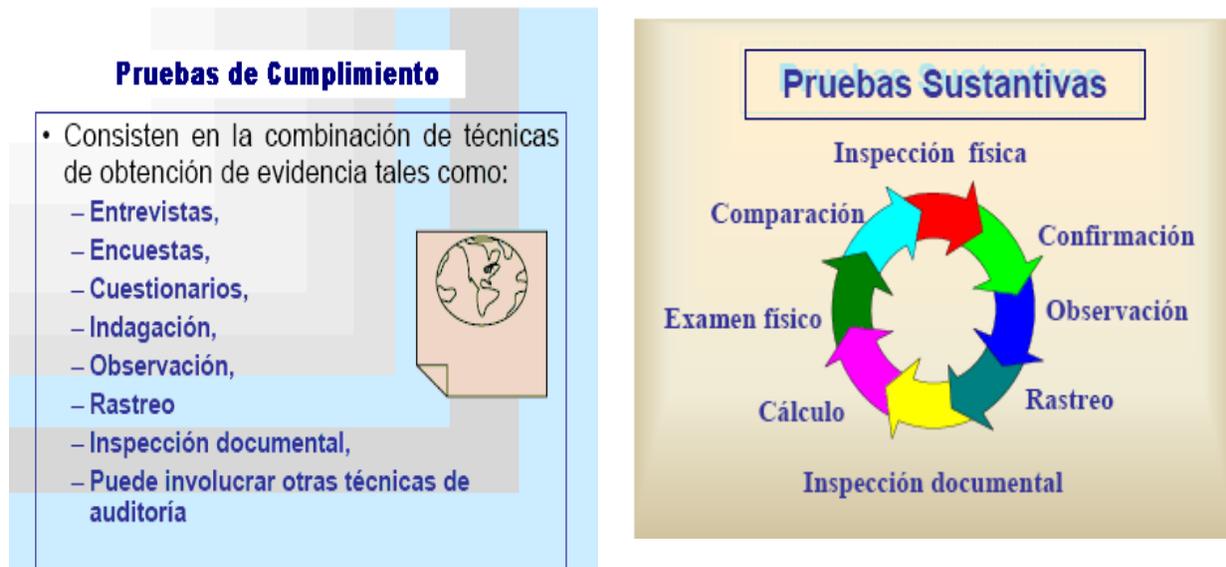
4.2.3.2. PRUEBAS DE AUDITORÍA

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Las pruebas pueden ser de tres tipos:

- Pruebas de Control
- Pruebas Cumplimiento
- Pruebas Sustantivas

GRÁFICO No. 11 PRUEBAS DE AUDITORÍA



Las Pruebas de Control

Están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

Las Pruebas de Cumplimiento

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es proporcionar una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos contables están siendo aplicados tal como fueron establecidos. Estas pruebas son necesarias si se va a confiar en los procedimientos descritos.

Sin embargo se puede decidir no confiar en los mismos si se llega a la conclusión de que:

- Los procedimientos no son satisfactorios para este propósito.
- El trabajo necesario para comprobar el cumplimiento de los procedimientos descritos es mayor que el trabajo que se realizaría en el caso de no confiar en dichos procedimientos.

Las Pruebas Sustantivas

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

Existen dos tipos de generales de pruebas sustantivas:

- **Procedimientos analíticos sustantivos**

Estos procedimientos consisten en comparar los saldos de las cuentas registradas con las expectativas del auditor.

- **Pruebas de detalle**

Son procedimientos que se aplican a puntos específicos seleccionados para el examen e incluyen:

- Confirmación
- Inspección física
- Verificación de documentos sustentatorios
- Cálculo
- Revisión (combinación de técnicas de comparación, cálculo e inspección).

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados financieros y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.

4.2.3.3. PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son de ayuda al auditor para garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

- Facilitar la preparación del informe.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del estado.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- Servir de guía en revisiones subsecuentes.
- Cumplir con las disposiciones legales.

Para realizar el trabajo de acuerdo con las normas profesionales, el contador público debe conceder importancia a la preparación de los papeles de trabajo. Para cumplir con esta finalidad, debe en primer término, efectuar un trabajo completo y libre de información superflua y organizar los papeles de trabajo en forma tal que facilite la rápida localización y entendimiento fácil por parte de otras personas.

ESTRUCTURA DE CONTENIDOS.

Los Papeles de Trabajo es el conjunto de documentos preparados por un auditor, que le permite disponer de una información y de pruebas efectuadas durante su actuación profesional en la empresa, así como las decisiones tomadas para formar su opinión.

Su misión es ayudar en la planificación y la ejecución de la auditoría, ayudar en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencia del trabajo llevado a cabo para respaldar la opinión del auditor.

En función de la fuente de la que procedan los papeles de trabajo, éstos se podrán clasificar en tres grupos:

- **Preparados por la entidad auditada.**

Se trata de toda aquella documentación que la empresa pone al servicio del auditor para que pueda llevar a cabo su trabajo: estados financieros, memoria, escritura, contratos, acuerdos.

- **Confirmaciones de terceros.**

Una parte del trabajo de auditoría consiste en la verificación de los saldos que aparecen en el balance de situación a auditar.

- **Preparados por el auditor.**

Este último grupo estará formado por toda la documentación elaborada por el propio auditor a lo largo del trabajo a desarrollar: cuestionarios y programas, descripciones, detalles de los diferentes capítulos de los estados financieros, cuentas, transacciones, etc.

Los papeles de trabajo deben estar organizados sistemáticamente en dos tipos de archivos:

- Archivo Permanente
- Archivo Corriente

Archivo Permanente

Está relacionado con la información de interés o útil para más de un examen o necesarios para posteriores auditorías. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

El propósito del archivo permanente es:

- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos de períodos anteriores.
-
- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.

Archivo Corriente

En estos papeles de trabajo se guarda la información relacionada con la actividad específica de auditoría. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo, varía de una auditoría a otra. Conviene que este archivo se divida en dos partes; la una con información general y la otra con documentación específica por componente.

DISEÑO DE PAPELES DE TRABAJO

- Papeles de trabajo relacionados con la planificación
- Papeles de trabajo relacionados con los saldos y transacciones
- Papeles de trabajo relacionados con la obtención de evidencia.

Los papeles de trabajo son la esencia del trabajo del auditor, por lo tanto deben estar debidamente identificados para ello es necesario utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

- Índices de Auditoría
- Marcas de Auditoría
- Referencias de Auditoría

Índices de Auditoría

Los índices de auditoría son marcas las cuales pueden distinguir unas cédulas de otras así como clasificarlas por grupos homogéneos. De la sola lectura del índice se puede saber o identificar de que cédulas se trata y el lugar que le corresponde en los expedientes. Los índices deberán ser alfanuméricos, teniendo un orden lógico y flexible.

Marcas De Auditoría

Para facilitar la transcripción e interpretación del trabajo realizado en la auditoria, acostumbran a usar marcas que permiten transcribir de una manera práctica y de fácil lectura algunos trabajos repetitivos.

La forma de las marcas deben ser lo más sencillas posibles pero a la vez distintiva, de manera que no haya confusión entre las diferentes marcas que se usen en el trabajo. Normalmente las marcas se transcriben utilizando color rojo o

azul, de tal suerte que a través del color se logre su identificación inmediata en las partidas en las que fueron anotadas.

GRÁFICO No. 12
MARCAS DE AUDITORÍA

SIMBOLO	SIGNIFICADO
Ù	Sumado (vertical y horizontal)
	Cumple con atributo clave de control
£	Cotejado contra libro mayor
?	Cotejado contra libro auxiliar
¥	Verificado físicamente
»	Cálculos matemáticos verificados
W	Comprobante de cheque examinado
@	Cotejado contra fuente externa
A-Z	Nota explicativa
N/A	Procedimiento no aplicable
H1-n	Hallazgo de auditoria
C/I1-n	Hallazgo de control interno
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución

Fuente: MALDONADO MILTON K; Auditoría de Gestión

Beneficios de las Marcas

- Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
- Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

- Son los símbolos que utiliza el auditor con el objetivo de dejar constancia fehaciente de los actos ejecutados; lo que permite que otros funcionarios autorizados conozcan cuales fueron las acciones desarrolladas.

Referencias de Auditoría

Los papeles de trabajo deben ser identificados y referenciados (la foliación no sustituye a la referenciación) a fin de permitir su interrelación y facilitar su acceso a las evidencias en cualquier fase de la auditoría. La referenciación debe efectuarse durante el curso de trabajo.

La información recibida (que sustenta la cédula), se referencia por el lado izquierdo.

La información que se envía como sustento de una cédula sumaria, se referencia por el lado derecho.

La información a ser cruzada puede encontrarse tanto en el mismo archivo como en otro; en cuyo caso, conjuntamente a los códigos referenciados, se indicará el nombre del archivo del cual proviene o al cual se envía la información.

4.2.4. FASE IV ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.2.4.1. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor.

Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

ELEMENTOS DEL HALLAZGO DE AUDITORÍA

Desarrollar en forma completa todos los elementos del hallazgo en una auditoría, no siempre podría ser posible. Por lo tanto, el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo informar determinada debilidad importante identificada en el control interno.

El auditor debe identificar los siguientes elementos:

- **Condición:**
Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.
- **Criterio:**
Comprende la concepción de “lo que debe ser “, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.
- **Efecto:**
Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

- **Causa:**

Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

EVIDENCIAS DE AUDITORÍA

La evidencia de auditoría es el conjunto de hechos comprobados competentes y pertinentes (relevantes) que sustentan las conclusiones de auditoría. 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, constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe.

Las evidencias se clasifican en:

- **Física.**

Que se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes, documentos y registros.

- **Testimonial.**

Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.

- **Documental.**

Consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño.

- **Analítica.**

Se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor.

ATRIBUTOS DE LA EVIDENCIA

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

Los atributos de la evidencia pueden ser:

- Suficiencia
- Competencia
- Pertinencia o Relevancia

COMUNICACIÓN DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA

La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el auditor jefe de equipo da a conocer a los funcionarios responsables de la entidad auditada, a fin de que en un plazo previamente fijado presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna y consideración en el informe.

Su propósito es proporcionar información útil y oportuna, en torno a asuntos importantes que posibilite recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las operaciones y en el sistema de control interno de la entidad.

GRÁFICO No. 13 ATRIBUTOS DE LOS HALLAZGOS



Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión

4.2.4.2. INDICADORES DE GESTIÓN

“Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se mejora”²⁴

Los indicadores de gestión es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia y economía del proceso administrativo.

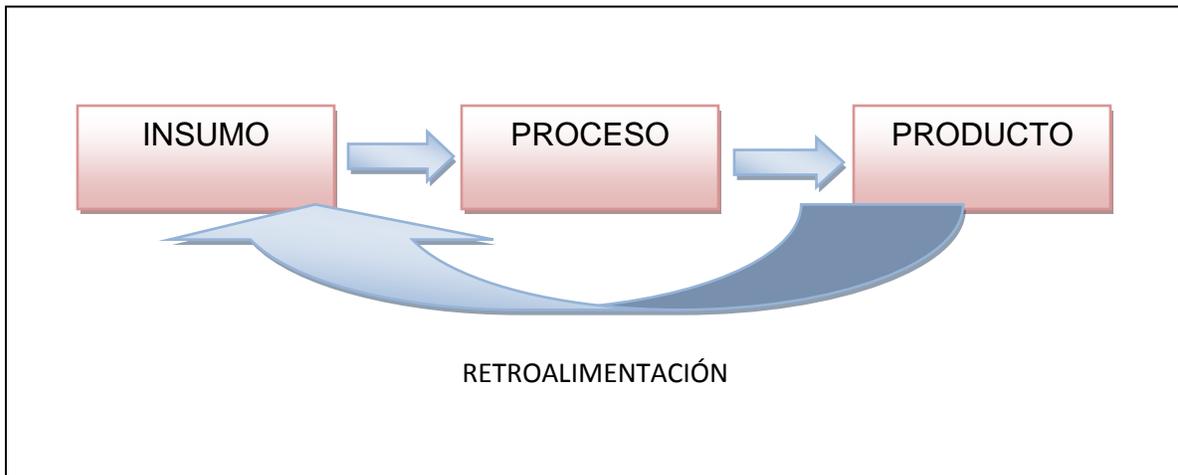
²⁴ Cátedra Ing. Jorge Badillo, Página 13.

REQUISITOS DE UN INDICADOR

Un indicador debe tener lo siguiente:

- **Selectividad:**
Debe estar relacionado a aspectos, etapas y resultados esenciales o críticos del producto, servicio o proceso.
- **Simplicidad:**
Debe ser de fácil comprensión y aplicación principalmente para las personas involucrada con la recolección, procesamiento y evaluación de datos.
- **Representatividad:**
Debe representar satisfactoriamente el proceso, producto o servicio al que se refiere.
- **Estabilidad:**
Debe perdurar a lo largo del tiempo, con base en procedimientos estandarizados, incorporados a las actividades de la organización o unidad.
- **Rastreabilidad:**
Debe ser correctamente registrado.
- **Accesibilidad:**
Los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.

GRÁFICO No. 14 INDICADORES DE GESTIÓN



Fuente: Franklin Benjamín, Auditoría Administrativa, Página 56

Elaborado: Franklin Benjamín

El uso de indicadores de Gestión en una auditoría debe permitir medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de las metas y objetivos.
- La economía en los procesos (mejores resultados - menor costo).
- El grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

FÓRMULAS DE INDICADORES

- Eficiencia= Costo Real/Costo Planificado.
- Efectividad = Objetivos Reales/Objetivos Planificados.

Los dos principales tipos de indicadores son los de eficiencia y los de efectividad; los mismos en sistemas de información gerencial se denominan:

- KPI = Key performance Indicators (Indicadores clave de Desempeño - Eficiencia).
- KGI = Key goal Indicators (Indicadores clave de Objetivos – Efectividad).

4.2.5. FASE V COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En el transcurso del trabajo de auditoría surgen hechos o se encuentran algunos o algún hallazgo que a juicio del auditor es grave, se deberá hacer un informe especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido o enmendado a la mayor brevedad.

En esta etapa el Auditor presentar los resultados de auditoría a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan optimizar las 5 E's.

4.2.5.1. IMPORTANCIA

El Informe de Auditoría, reviste gran Importancia, porque provee a la administración de la empresa, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El Informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando.

Las principales actividades y productos que abarca la comunicación de resultados son:

ACTIVIDADES	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones parciales de resultados durante el transcurso de la auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones Parciales
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del informe final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Final

4.2.5.2. NORMAS DE PREPARACIÓN DEL INFORME

“Estas normas regulan la última fase del proceso de Auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.”²⁵

El informe de Auditoría es el producto final del trabajo del auditor que contienen comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados.

4.2.5.3. REQUISITOS DEL INFORME

Los requisitos principales para la elaboración del informe de auditoría deben son:

Claridad y simplicidad.

La Claridad y Simplicidad, significan introducir sin mayor dificultad en la mente del lector del informe, lo que el Auditor ha escrito o pensó escribir.

²⁵ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

En consecuencia, para que el informe logre su objetivo de informar o comunicar al cliente, el Auditor:

- Evitará el uso de un lenguaje técnico, florido o vago.
- Evitará ser muy breve.
- Evitará incluir mucho detalle.
- Utilizará palabras simples, familiares al lector, es decir, escribirá en el idioma que el lector entiende.

Exactitud

La Exactitud, es esencial en todo Informe, no solamente en lo referente a cifras, sino en cuanto a hechos.

Concisión

El hecho de que un Informe sea Conciso, no significa que su contenido sea corto, lo que se quiere es que su contenido sea breve, ya que muchos informes pueden ser amplios porque las circunstancias así lo requieren; sin embargo no deben incluir hechos impertinentes, superfluos o insignificantes.

Los informes deben ser breves por lo siguiente:

- Su preparación es menos costosa.
- Los informes largos pueden ser algo complicados y difíciles de analizar, además por lo general no tienen una organización uniforme.
- La verborrea generalmente da énfasis a detalles sin mayor trascendencia.
- Los informes largos provocan comentarios indebidos o dan una mala impresión sobre su falta de operatividad.

Oportunidad

Los Informes, deben ser Oportunos, de modo tal que la administración de la empresa pueda tomar acción inmediata; aún cuando la auditoría no haya sido concluida, debe informarse a tiempo para que se vaya apreciando el progreso alcanzado y dar a conocer los hechos sobresalientes, porque de otra forma, los informes atrasados pierden valor a pesar de hubieran sido muy bien preparados; en consecuencia los asuntos pendientes de solución que ocasionan demoras, deben tratarse a su debido tiempo durante el trabajo de campo; y, es preferible sacrificar la forma de su presentación, en beneficio de la oportunidad, en casos especiales.

Utilidad

El Informe es útil cuando informa lo que la empresa solicitó, es decir, si el contrato fue examinar el área de ventas, pues debemos informar sobre esa área, de tal manera que la empresa conozca la situación, los problemas, las conclusiones, recomendaciones y otros aspectos de interés; esto es justamente lo que el informe debe satisfacer realmente para que la empresa pueda tomar decisiones adecuadas y, en consecuencia se aprecie la utilidad del informe; sobre el particular, es bueno recalcar que toda deficiencia comentada, debe ir acompañada de su correspondiente recomendación.

4.2.5.4. INFORME BORRADOR

Antes de que el informe se emita definitivamente, es preciso revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y, cautelar el prestigio del Auditor. Sobre el particular se estima que, deben contemplarse los aspectos siguientes:

Los criterios para informar los resultados son:

- Importancia de los resultados.
- Partir de los hallazgos generales a los específicos.
- Utilizar las diversas actividades sustantivas y adjetivas.
- Combinar los criterios expuestos.

El informe de auditoría deberá estar de acuerdo con:

- Las normas de auditoría, aplicables.
- Las normas o políticas establecidas por la propia sociedad de auditoría u órgano de control.
- Las cláusulas del contrato.
- Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.
- Los principios de administración.
- Los conocimientos y experiencias del Auditor.
- Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.

4.2.5.5. INFORME FINAL

El informe final es un documento escrito que tiene como fin exponer información objetiva de manera clara y ordenada.

Su estructura es la siguiente:

- Cubierta o portada.
- Tabla de Contenido.
- Cuerpo.
- Apéndices.

4.2.6. FASE VI SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Las Recomendaciones son acciones correctivas que se presentan en los informes de auditoría o en informes especiales de carácter preventivo, como producto de las deficiencias encontradas y son dirigidas a las autoridades de una empresa y tienen la potestad de llevarlas acabo.

Uno de los principales requisitos de las recomendaciones es que deben ser discutidas y comentadas ampliamente con los funcionarios encargados; cuando las recomendaciones han sido discutidas se establece un plazo de ejecución.

ETAPAS DE LAS RECOMENDACIONES

Este proceso contempla tres etapas que son:

- **Recomendaciones Aceptadas**

Son aquellas que habiendo sido analizadas y aceptadas oportunamente por los funcionarios encargados de su ejecución, conforman además el plan de acción que incluye un período fijo para la ejecución de cada una.

- **Recomendaciones Parcialmente Ejecutadas**

Son aquellas recomendaciones que no se han ejecutado totalmente, por deficiencia del mecanismo utilizado para su ejecución o por negligencia humana.

- **Recomendaciones de Carácter Preventivo**

Son aquellos hechos que en el desempeño diario, el Auditor Interno o algún funcionario descubre y que de acuerdo a su criterio técnico pueden generar responsabilidades o es necesario corregir en el corto plazo.

CAPÍTULO V

5. EJERCICIO PRÁCTICO “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA FASTLINE CÍA. LTDA., DEDICADA AL TRANSPORTE TERRESTRE DE PERSONAS O BIENES, PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.”

El ejercicio práctico se desarrolló, cumpliendo las diferentes etapas de la Auditoría de Gestión, que se documentaron en los respectivos Papeles de Trabajo, según se detalla a continuación:

REF	PAPEL DE TRABAJO	PÁGINA
PT/P	Programa de Trabajo – Planificación	110
PP1	Planificación Preliminar – Narrativa Visita a las Instalaciones	113
PP2	Planificación Preliminar – Narrativa Entrevista con el Gerente General	115
PP3	Planificación Preliminar – Normativa de FASTLINE CÍA. LTDA.	117
PP4 1/7	Planificación Preliminar – Organigrama Estructural	118
PP4 2/7	Planificación Preliminar – Organigrama Funcional	119
PP4 3/7	Planificación Preliminar – Direccionamiento Estratégico (Misión)	120
PP4 4/7	Planificación Preliminar – Direccionamiento Estratégico (Visión)	121
PP4 5/7	Planificación Preliminar – Direccionamiento Estratégico (Objetivos)	122
PP4 6/7	Planificación Preliminar – Direccionamiento Estratégico (Políticas)	123
PP4 7/7	Planificación Preliminar – Direccionamiento Estratégico (Principios y Valores)	124
PE1 1/9	Planificación Específica – Motivo y Objetivos del Examen	126
PE1 2/9	Planificación Específica – Alcance del Examen	128
PE1 3/9	Cuestionario – Sistema de Evaluación de Control Interno	129
PE1 4/9	Evaluación del Sistema de Control Interno	134
PE1 5/9	Evaluación del Sistema de Control Interno	136
PE1 6/9	Planificación Específica – Técnicas y Procedimientos	138
PE1 7/9	Planificación Específica – Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado	139
PE1 8/9	Planificación Específica – Requerimiento del Personal Técnico	141
PE1 9/9	Planificación Específica – Cronograma de Trabajo	143
E	Ejecución de la Auditoría	144
E1	Analítica – Proceso de Requerimiento del Servicio	147
E2	Analítica – Jefe de Cabina	150
E3	Analítica – Supervisor	152
E4	Analítica – Recursos Humanos	154
E5	Analítica – Requerimiento del Personal	158
E6	Analítica – Encuesta de Satisfacción Laboral	161

E7	Analítica – Comercialización	180
E8	Analítica – Estadísticas de Carreras Válidas	182
E9	Analítica – Satisfacción Laboral	189
E10	Analítica – Reclamos de Clientes	198
H1	Hoja de Resumen de Hallazgos	204
H1 1/4	Inadecuado Proceso de Requerimiento del Servicio.	205
H1 2/4	Inadecuado Proceso de Monitoreo y Capacitación del Personal Nuevo	208
H1 3/4	Alto Índice de Rotación de Empleados en el Área de Call Center	211
H1 4/4	No se Cumplen con la Metas Propuestas por la Empresa	214



FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA PLAN DE TRABAJO – PLANIFICACIÓN
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009

PT/P

Objetivos:

- Obtener un conocimiento sólido sobre la empresa FASTLINE CÍA. LTDA.
- Determinar las áreas críticas de los procesos administrativos de FASTLINE CÍA. LTDA.
- Evaluar el sistema de Control Interno establecido por la empresa.
- Determinar el grado de eficiencia y eficacia con que son ejecutados los procesos administrativos de la empresa.

No.	DETALLE	REF/PT	ELAB. POR	OBSERVACIONES
	PROCEDIMIENTOS			
	Planificación Específica			
1.	Obtención de información de los procesos administrativos FASTLINE CÍA. LTDA., mediante una visita previa a sus instalaciones.	PP1	C.G.P	
2.	Entrevista con las autoridades de la empresa.	PP2	C.G.P	
3.	Revisar los manuales y políticas internas de la empresa.	PP3	C.G.P	
4.	Revisar la estructura estratégica			

5.	<p>de la empresa.</p> <p>Planificación Específica</p> <p>Se debe considerar los siguientes aspectos para efectuar la auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivo del examen • Objetivo del examen • Alcance del examen • Estructura administrativa de FASTLINE CÍA. LTDA. • Evaluar del sistema de Control Interno, empleando el método de COSO II, y la técnica de cuestionario. • Calificación de las respuestas de Control Interno mediante matrices de riesgo. • Determinar el nivel de riesgo mediante la prueba de colorimetría. • Aplicar los procedimientos y técnicas necesarios. 	<p>PP4</p> <p>PE1</p>	C.G.P	
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	-------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento del personal • Presupuesto para la Auditoría • Cronograma de trabajo. 			
<p>Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010 Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010</p>				



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PP1

NARRATIVA

VISITA A LAS INSTALACIONES DE FASTLINE CÍA. LTDA.

El día viernes 18 de diciembre de 2009 en horas de la tarde, se realizó la visita a las instalaciones de la Empresa de de Servicio y Transporte FASTILINE CÍA, LTDA., la cual está ubicada en la Domingo Espinar y las Casas. (Matriz) y en Sauces 6 y Av. Gabriel Roldos manzana 309 villa 1 (Sucursal-Guayaquil), la empresa cuenta con una moderna y adecuada infraestructura, la cual está distribuida de una forma estratégica.

El espacio físico de la empresa es amplio y cuenta con tres plantas distribuidas de la siguiente manera:

Planta Baja.- Funciona la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Comercialización, Secretaria Ejecutiva, Recepción, Cajas Recaudadoras y Atención al Cliente.

Planta Dos.- Funciona el Área de Call Center, Facturación, Gerencia Financiera; Asistente de Recursos Humanos y Asesoría Interna.

Planta Tres.- Funciona Gerencia y Administración del Área de Operaciones.

Se pudo observar que el personal que labora en la empresa cuenta con sus respectivos cubículos de trabajo, los mismos que están equipados por un escritorio, computadores, archivadores, impresora-copiadora por cada planta.

La comunicación entre todos los empleados y funcionarios es rápida y eficiente ya que cuentan con extensiones telefónicas en cada departamento y acceso a internet y correo interno de la empresa cabe recalcar que cada empleado cuenta con un sistema único por cada departamento el cual le permite tener acceso a la bitácora de la empresa, donde se anotan las novedades que hay en el transcurso del día; cuenta con un personal auxiliar encargado del envío de documentación dentro y fuera de la empresa.

El personal que labora en FASTLINE CÍA. LTDA., está debidamente uniformado y presto a atender cualquier requerimiento.

La empresa está presidida por el Lcdo. Diego Padilla Ponce, Gerente General de la empresa.

Elaborado por: C.G.P	Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A.	Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORIA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PP2

NARRATIVA

ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL DE FASTLINE CÍA. LTDA.

Nombre del Entrevistado: Lcdo. Diego Padilla Ponce

Cargo: Gerente General

Lugar: Oficinas de FASTLINE CÍA. LTDA.

En base a la entrevista realizada al Gerente General de FASTLINE CÍA. LTDA., se conoció que la empresa antes de tomar el nombre actual se la conocía como SERVIFAST CIA. LTDA., con su subsidiaria Taxi Amigo en la que sesenta concesionarios propietarios de automóviles de diversos colores pero provistos de radio inician la gestión contando para el efecto con un mini centro de comunicaciones desde los cuales se hace empieza creando un archivo de clientes y de potenciales nuevos concesionarios.

Posteriormente la empresa empieza a crecer, hacerse grandes y con otros objetivos, la flota se amplía a 600 unidades y se abren contratos con diferentes casas comerciales y bancos de la localidad para entregar el servicio propuesto de transporte.

Se crea un Directorio, un centro de comunicaciones provisto del Sistema DAC el cual permite la Administración de la flota, controlando distancias y ubicación en tiempo real, para su correcto y real despacho, generando total satisfacción a los clientes.

La amplitud de la empresa obliga a la creación de otra empresa complementaria pues SERVIFAST CIA. LTDA., continúa con el servicio de radio y comunicación y FASTLINE CIA. LTDA., con el desarrollo y desenvolvimiento de la flota de transporte.

FASTLINE CÍA. LTDA., cuenta con un Plan Estratégico que fue aprobado en agosto de 2004, al cual se lo hace mejoramiento y actualizaciones cada año o cuando lo amerite, cuenta con sus respectivos objetivos, políticas, estrategias, metas, principios, valores; así como su misión, visión, programas y funciones.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PP3

NORMATIVA DE FASTLINE CÍA. LTDA.

En Quito el 14 de junio de 2004, bajo el Registro Mercantil No. Se constituye la Compañía de Responsabilidad Limitada Servicio Rápido de Movilización FASTLINE CÍA. LTDA.

La empresa se maneja bajo normativas internas como : reglamentos y manuales; bajo la normativa externa la empresa debe regirse por:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario
- Código de Trabajo
- Normas Internacionales Financieras (NIF's)
- Ley del Consumidor
- Ley de Transito

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010

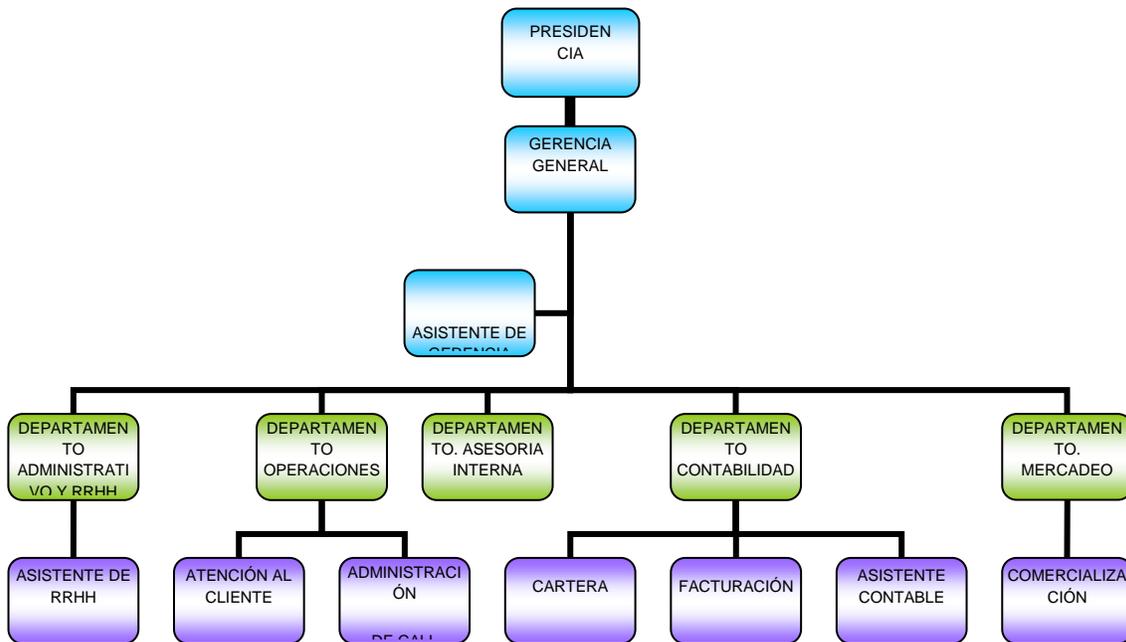


**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PP4
1/7

ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL – FASTLINE CÍA. LTDA.



Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010

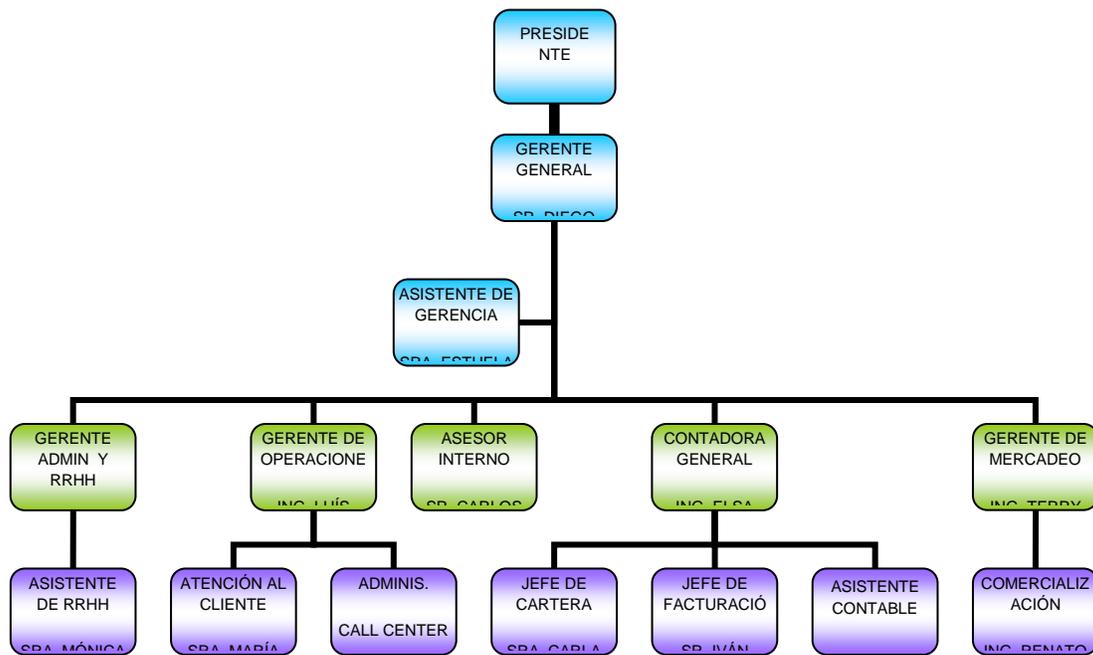


**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PP4
2/7

ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA FUNCIONAL – FASTLINE CÍA. LTDA.



Elaborado por: C.G.P
Revisado por: A.A.

Fecha: 30/01/2010
Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PP4

3/7

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

FASTLINE CÍA. LTDA., ha establecido la siguiente Misión.

Nuestra misión apunta a mantener un portafolio de servicios, según los requerimientos del público en general, mediante la PUNTUALIDAD, HONESTIDAD Y CONFIANZA, de lo cual es merecedor nuestro cliente.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PP4

4/7

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

VISIÓN

FASTLINE CÍA. LTDA., según su plan estratégico ha establecido la siguiente visión:

Ofrecer servicios de alta calidad, mantenerse como líder en el servicio al cliente, con cobertura a nivel nacional, buscando día a día diversificación de servicios, seguridad y CONFIANZA para nuestros clientes.

Elaborado por: C.G.P

Fecha: 30/01/2010

Revisado por: A.A.

Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PP4

5/7

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVOS

FASLINE CÍA. LTDA., ha establecido los siguientes objetivos:

- Proveer una gran gama de servicios en la administración y manejo de flotas.
- Optimizar los recursos de nuestros clientes, con un grupo de personal calificado y profesional.
- Brindar seguridad, confianza y puntualidad en cada acción que realicemos.
- Demostrar claridad y transparencia en nuestro trabajo.

Elaborado por: C.G.P
Revisado por: A.A.

Fecha: 30/01/2010
Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PP4

6/7

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

POLÍTICAS

Las políticas que ha definido la empresa son las siguientes:

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes considerando que el fin de la empresa es el servicio transportación a la comunidad.
- La atención al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Definir los requerimientos y responsabilidades internas y externas de cada una de las áreas.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación y capacitación.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PP4

7/7

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS

A continuación se detalla los principios más relevantes de FASTLINE CÍA. LTDA.

- Tenemos el compromiso de satisfacer al cliente externo e interno, con una actitud proactiva, buscando el bien de los demás y el nuestro.
- Creemos y promovemos la integridad de nuestro Recurso Humano, para que actúe ética y honestamente.
- Incentivamos la actitud innovadora, creativa y de autogestión de su Recurso Humano, que una vez potenciado genere valor a la empresa.
- Este es un principio básico, para poder lograr nuestros objetivos, actuando con EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD, DINAMISMO Y RESPONSABILIDAD, en todas nuestras acciones.
- Trabajamos con Firmeza y Persistencia en la permanente búsqueda de la calidad de nuestros productos y servicios a través del trabajo en EQUIPO.

VALORES

Los Valores más representativos de FASTLINE CÍA. LTDA.

- **JUSTICIA**

Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.

- **INNOVACIÓN**

Mejora continua de de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.

- **COMUNICACIÓN**

Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.

- **CONFIANZA**

En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

- **COMPROMISO**

Con nuestro clientes, al brindarles un servicios de calidad; y con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PE1

1/9

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión en FASTLINE CÍA. LTDA., tiene un propósito que es evaluar cada uno de los componentes y los procesos internos que se ejecutan para en primer lugar identificar las potencialidades y convertirlas en fortalezas y en segundo lugar identificar las debilidades, para que se hagan potencialidades en un esquema en el cual, el nivel de ejecución responda a las necesidades de la administración de la Empresa y a las expectativas de los usuarios de la misma.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Objetivizar mediante la Auditoría de Gestión que en FASLINE CÍA. LTDA., se produzcan procesos administrativos óptimos que permitan cumplir sus objetivos con eficiencia, efectividad y economía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el nivel de satisfacción del cliente en relación a la calidad del servicio que recibe.
- Determinar con criterio técnico el análisis de tareas para distribuir los

Recursos Humanos de manera eficiente.

- Propender a que los costos del servicio sean competitivos en el mercado cumpliendo con las disposiciones legales.
- Evaluar si los sistemas de comunicación responden al flujo de necesidades de los usuarios.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

**PE1
2/9**

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión en FASLINE CÍA. LTDA., va a permitir: evaluar la funcionalidad de los recursos humanos, orientar la gestión de los mismos, globalizar las debilidades y potenciar el servicio.

Las continuas mediciones y recursos técnicos que utilizemos posibilitará obtener una información precisa que nos permitirá en lo posterior graduarlas en un cuadro de recomendación que se establecerá como producto de este trabajo investigativo.

La Auditoría del presente estudio se enfocara en las siguientes áreas:

- Operaciones.
- Comercialización.
- Recursos Humanos.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PE1

3/9

CUESTIONARIO – EVALUACIÓN DEL SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

No .	PREGUNTAS DE CONTROL	SI	N O	PONDERACION	CALIFICACION	MATRIZ DE RIESGOS			OBSERVACIONES
						EXISTENCIA (4)	ACTUALIZACION (3)	APLICACION (3)	
AMBIENTE INTERNO									
1	¿Existe un reglamento interno o políticas relacionadas con el comportamiento ético y moral, para el personal de FASTLINE CÍA. LTDA.?	X		10	9	4	2	3	Poseen Política Interna sellada por el Ministerio de Trabajo Depende a las estadísticas de producción que se realiza semanal, mensual y anual
2	¿FASTLINE CÍA. LTDA., incentiva a su personal para el cumplimiento de leyes y otras normativas internas?	X		10	7	2	2	2	
4	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X		10	10	4	3	3	
5	¿Existen manuales, reglamentos o instructivos actualizados que permitan un adecuado manejo de los recursos de FASTLINE CÍA. LTDA.?	X		10	8	4	1	3	
6	¿Hay un adecuado número de personas, en relación con las funciones del proceso administrativo, tomando en cuenta el tamaño de la empresa?	X		10	10	4	3	3	
7	¿Se realiza análisis de conocimientos, experiencia y habilidades para llevar a cabo el trabajo adecuadamente?	X		10	10	4	3	3	

No .	PREGUNTAS DE CONTROL	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	MATRIZ DE RIESGOS			OBSERVACIONES
						EXISTENCIA (4)	ACTUALIZACIÓN (3)	APLICACIÓN (3)	
8	¿Existe un plan estratégico actualizado en la empresa?		X	10	7	4	0	3	
9	¿Se cumplen con los lineamientos establecidos en el plan estratégico?		X	10	4	2	1	1	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS									
10	¿Se encuentran bien definidos los objetivos específicos y generales de FASTLINE CÍA. LTDA.?		X	10	4	4	0	0	
11	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva?	X		10	6	2	2	2	
12	¿Existe el compromiso de todos los niveles jerárquicos de FASTLINE CÍA. LTDA., para alcanzar los objetivos y metas deseadas?	X		10	10	4	3	3	
13	¿Se evalúa frecuentemente el cumplimiento de los objetivos?	X		10	10	4	3	3	Se realiza cuadros estadísticos mensuales con proyecciones mensuales
IDENTIFICACION DE RIESGOS									
15	¿Se han identificado los riesgos internos y externos que puedan afectar las actividades de la empresa?	X		10	7	4	0	3	
16	¿FASTLINE CÍA. LTDA., cuenta con mecanismos para identificar eventos de riesgos de origen internos y/o externos?	X		10	8	4	2	2	El sistema informático que posee la empresa, trabaja conjuntamente con cada departamento y hay una opción llamada BITACORA, en la cual se ingresa cualquier novedad y se registran los riesgos que ocasionan estos

No .	PREGUNTAS DE CONTROL	SI	N O	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	EXISTENCIA (4)	ACTUALIZACIÓN (3)	APLICACIÓN (3)	OBSERVACIONES
	EVALUACION DE RIESGOS								
17	¿Se han determinado por cada riesgo identificado el impacto negativo o positivo, que puede tener en la empresa?	X		10	8	4	2	2	El Sr. Carlos Padilla Auditor Interno en el tiempo que labora en la empresa no se ha detectado riesgos ya que en el manual de cada área existen los planes contingentes para solucionar posibles eventualidades
	RESPUESTA A LOS RIESGOS								
18	¿La empresa cuenta con un plan de contingencia que le permita mitigar los riesgos?	X		10	10	4	3	3	
	ACTIVIDADES DE CONTROL								
19	¿Se realizan monitoreo sorpresivos a los digitadores del servicio?	X		10	8	4	2	2	
20	¿Se realizan seguimiento del servicio?	X		10	9	4	3	2	
21	¿Es evaluado el personal constantemente?	X		10	10	4	3	3	
22	¿Existe un proceso definido para el despacho de carreras?	X		10	8	4	2	2	
23	¿Se cumple con el proceso de digitación?	X		10	5	2	2	1	
24	¿Se realiza un control de la flota?	X		10	9	3	3	3	
25	¿Se realiza una constatación física de la flota que labora en la empresa?	X		10	10	4	3	3	En el sistema que se maneja se puede observar la flota que labora en los distintos horario, los que se encuentran ocupados, los que se encuentran sin clientes, etc.

No .	PREGUNTAS DE CONTROL	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	MATRIZ DE RIESGOS			OBSERVACIONES
						EXISTENCIA (4)	ACTUALIZACIÓN (3)	APLICACIÓN (3)	
26	¿Cumple la flota con los reglamentos internos de la empresa?		X	10	5	4	1	0	
27	¿Se realizan planes de fidelización y retención de clientes?	X		10	9	4	3	2	
28	¿Se da soluciones inmediatas a las quejas y reclamos de los clientes?	X		10	7	3	2	2	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN									
29	¿Existen políticas institucionales relativas a la información y comunicación?	X		10	9	3	3	3	
30	¿Se difunden las políticas de información y comunicación en todos los niveles de Fast Line?	X		10	10	4	3	3	
31	¿Considera que los sistemas de información y comunicación de FASTLINE CÍA. LTDA., son eficaces y eficientes?	X		10	7	3	2	2	
32	¿Existen políticas que permitan la difusión de la información, tanto interna como externa?	X		10	8	2	2	2	
33	¿Se proporciona la información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, para que cumplan con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	X		10	6	0	2	2	
34	¿Existe conocimiento y actualización de las políticas, normas y procedimientos por parte de todos los empleados de FASTLINE Cía. LTDA.?		X	10	4	4	0	0	
SUPERVISIÓN O MONITOREO									
34	¿Usted, como Gerente, supervisa y controla las actividades que se realizan en cada una de los departamentos a su cargo con frecuencia?	X		10	10	4	3	3	Todos los lunes se convoca a reunión con cada jefe de departamento

No .	PREGUNTAS DE CONTROL	SI	NO	PONDERACIÓ N	CALIFICACIÓ N	MATRIZ DE RIESGOS			OBSERVACIONES
						EXISTENCI A (4)	ACTUALIZACI ÓN (3)	APLICACIÓ N (3)	
36	¿Los jefes departamentales de su área supervisan frecuentemente las actividades de sus asistentes?		X	10	7	4	3	0	Todos los lunes
37	¿Se realizan periódicamente con los Departamentos reuniones para evaluar el cumplimiento de objetivos?	X		10	10	4	3	3	
38	¿Existen sanciones a los empleados que no han cumplido con las metas, objetivos y tareas asignadas?	X		10	10	4	3	3	
Total				360	289				
----- Lcdo. Diego Padilla Gerente General FASTLINE CÍA. LTDA.					----- Carla Guerrero Padilla Auditor				
Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010 Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010									



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

**PE1
4/9**

EVALUACIÓN DEL SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

La evaluación del Riesgo en los procesos Administrativos de FASTLINE CÍA. LTDA., nos dio los siguientes resultados; que a través de los cuales se ha podido determinar problemas existentes en las áreas o departamentos de Operaciones, Comercialización y Recursos Humanos.

RIESGO DE CONTROL

Donde:
NC = Nivel de Confianza
CT = Calificación Total
PT = Ponderación Total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{289 * 100}{360}$$

$$NC = 80.28 \%$$

NIVEL	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJA
51% - 59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60% - 66%	MODERADO MODERADO	MODERADO MODERADO
67% - 75%	MODERDO BAJO	MODERADO ALTO
76% - 95%	BAJO	ALTA

80.28%

NIVEL DE CONFIANZA	ALTO
NIVEL DE RIESGO	BAJO

Riesgo de Control = Calificación del Riesgo – Nivel de Confianza

Riesgo de Control = 100-80.28

Riesgo de Control = 19.72%

El Riesgo de Control se obtuvo del análisis de auditoría realizado a las áreas o departamentos de FASTLINE CÍA. LTDA., el cual arrojó un 19.72%, lo que significa que el nivel de confianza es alto.

Se puede mencionar que los sistemas de control empleados en la empresa contribuyen a una seguridad razonable en la ejecución de sus operaciones.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PE1

5/9

EVALUACIÓN DEL SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

RIESGO INHERENTE

La evaluación del Riesgo de Control, permitió conocer al auditor que áreas o departamentos de Operaciones, Comercialización y Recursos Humanos, presentan un Riesgo Inherente de 35%, porcentaje que se obtuvo en base a un criterio.

Riesgo Inherente > Riesgo de Control

RIESGO DE DETECCIÓN

Según los procedimientos aplicados de auditoría se pudo determinar un 15% como Riesgo de Detección, porcentaje que se obtuvo en base a un criterio.

Riesgo Detección < Riesgo de Control

RIESGO DE AUDITORÍA

Se ha realizado en base al riesgo que el auditor puede tener en la empresa con el trascurso del trabajo, determinando de la siguiente manera:

$$RA = RI \times RC \times RD$$

Riesgo de Auditoría = $(0.35 * 0.20 * 0.15) * 100$

Riesgo de Auditoría = 1.05%

El Riesgo de Auditoría que el auditor está dispuesto a asumir en la realización del examen a los procesos administrativos de FASTLINE CÍA. LTDA., es del 1.05%

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PE1

6/9

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Los instrumentos de registro a utilizarse y aplicarse en cada uno de los componentes de la empresa FASTLINE CÍA LTDA., nos permitirán delimitar las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes de los procesos de gestión y con ellos hacer eficiente su trabajo con un mejor desempeño, evitando la duplicidad de acciones que elevan el costo de producción de los servicios.

Las principales técnicas a utilizarse en la presente Auditoría son:

- Observación
- Indagación
- Confirmación
- Comprobación
- Inspección

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PE1

7/9

DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO.

Para la ejecución de la presente Auditoría de Gestión aplicada a los procesos administrativos de FASTLINE CÍA. LTDA., se necesitará lo siguiente:

Equipo de Trabajo

1	Auditor Jefe de Equipo
1	Supervisor
1	Auditor Junior

El tiempo para la elaboración de la Auditoría de Gestión aplicada a los procesos administrativos de FASTLINE CÍA. LTDA., se ha estimado en 30 días laborables distribuidos de la siguiente manera:

FASES	DÍAS
Planificación	5
Evaluación de Control Interno	5
Ejecución del Trabajo	19
Comunicación de Resultados	1
TOTAL	30

La colaboración del personal de FASTLINE CÍA. LTFA., para la entrega de información deberá ser óptima y oportuna para el cumplimiento de la Auditoría de Gestión en el tiempo establecido.

La fecha para culminar el trabajo de Auditoría esta previsto para febrero 19 de 2010.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PE1

8/9

REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO.

El personal que integra el equipo de trabajo son miembros capacitados con suficientes conocimientos en Contabilidad y Auditoría; poseen una amplia experiencia en temas relacionados con Auditorías de Gestión, Financieras y Operativas, por más de 6 años; por lo tanto, no es necesaria la contratación de personal de apoyo para la ejecución de la presente Auditoría de Gestión.

PRESUPUESTO PARA LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión aplicada a los procesos administrativos de FASTLINE CÍA. LTDA., requerirá de los siguientes recursos:

Recurso Humano

1	Auditor Jefe de Equipo	1.600,00
1	Supervisor	800,00
1	Auditor Junior	450,00
Sub - Total		2.850,00

Recurso Material

3	Computadoras Portátiles (Alq.)	300,00
1	Impresora	90,00
3	Flash Memory	33,00
1	Resma de Papel Bond	2,75
3	Lápices Bicolor	1,50
3	Portaminas	4,50
3	Borradores	0,36
3	Caja de Minas 2b	2,25
15	Hojas de 7 columnas	0,75
	Movilización, Alimentación	300,00
Sub - Total		735,11

TOTAL 3.585,11

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

PE1
9/9

CRONOGRAMA DE TRABAJO

AÑO 2010	
	ENERO
TIEMPO ACTIVIDAD	JUEVES 7 VIERNES 8 LUNES 11 MARTES 12 MIÉRCOLES 13 JUEVES 14 VIERNES 15 LUNES 18 MARTES 19 MIÉRCOLES 20 JUEVES 21 VIERNES 22 LUNES 25 MARTES 26 MIÉRCOLES 27 JUEVES 28 VIERNES 29 LUNES 01 MARTES 02 MIÉRCOLES 03 JUEVES 04 VIERNES 05 LUNES 08 MARTES 09 MIÉRCOLES 10 JUEVES 11 VIERNES 12 MIÉRCOLES 17 JUEVES 18 VIERNES 19
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	JUEVES 7 VIERNES 8 LUNES 11 MARTES 12 MIÉRCOLES 13
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	JUEVES 14 VIERNES 15 LUNES 18 MARTES 19 MIÉRCOLES 20
EJECUCIÓN DEL TRABAJO	JUEVES 21 VIERNES 22 LUNES 25 MARTES 26 MIÉRCOLES 27 JUEVES 28 VIERNES 29 LUNES 01 MARTES 02 MIÉRCOLES 03 JUEVES 04 VIERNES 05 LUNES 08 MARTES 09 MIÉRCOLES 10
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	JUEVES 11 VIERNES 12 MIÉRCOLES 17 JUEVES 18 VIERNES 19

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORIA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

E

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

Objetivos:

- Compilar evidencia necesaria que permita determinar si los procesos administrativos de FASTLINE CÍA.LTDA., son eficientes.
- Identificar las deficiencias en la ejecución de los procesos administrativos.
- Establecer las debilidades y fortalezas de los procesos.

No.	DETALLE	REF/PT	ELAB. POR	OBSERVACIONES
1	Requerimiento Seleccione 5 operadores del turno de la mañana y 5 del turno de la tarde y observe como realiza la recepción de llamadas e ingreso de información del cliente.	E1	C.G.P	
2	Jefe de Cabina Entreviste a 3 operadores y al supervisor del turno de la mañana y establezca el grado de eficiencia y responsabilidad que posee al momento de realizar sus funciones.	E2	C.G.P	

	Supervisor			
3	Elabore una matriz y califique si realiza correctamente las funciones asignadas a su cargo.	E3	C.G.P	
	Recursos Humanos			
4	Solicite información de departamentos alternos al de Recursos Humanos y verifique si cumplen con las funciones que establece el manual de procedimiento interno de la empresa.	E4	C.G.P	
5	Seleccione a 20 empleados de forma aleatoria y verifique si cumplen con los estándares de perfil que la empresa requiere para el cargo que ocupa.	E5	C.G.P	
6	Realice una encuesta a 30 empleados de la empresa y determine los problemas que puedan surgir en los departamentos y la satisfacción laboral de estos.	E6	C.G.P	
	Comercialización			
7	Realice una matriz donde se encuentren los principales			

	procedimientos y funciones que realiza y verifique si cumple o no.	E7	C.G.P	
8	Realice un corte a enero de 2010 de las llamadas validas, llamadas en efectivo y llamadas en voucher y mediante un análisis estadístico determine si cumple o no con las metas propuestas. (Realice un cuadro comparativo con el flujo proyectado y los datos obtenidos)	E8	C.G.P	
9	Realice una encuesta a 5 clientes principales y determine el grado de satisfacción del servicio.	E9	C.G.P	
10	Mediante el corte de documentación a enero 2010 realice un estudio sobre si se realiza o no seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes.	E10	C.G.P	

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO DEL SERVICIO
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

E1

TURNO	Script o Salud o	Identificar al cliente	Dirección al cliente según su requerimiento	Ingresa los datos del cliente				Procesa la información obtenida de manera adecuada	Informan a todas las unidades el requerimiento	Ubica el operativo la unidad más cercana	Selecciona la unidad	Informa al cliente si desea la unidad en el tiempo estándar	Ofrece ayuda adicional al cliente	Script de despedida	Cumple el operativo con el tiempo estándar
				Nombre	Dirección	Referencias	Forma de Pago								
Turno Mañana															
Operario 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Operario 2	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	
Operario 3		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Operario 4	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X	X
Operario 5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Turno Tarde															

Operario 6		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Operario 7	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X	X
Operario 8	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Operario 9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
Operario 10		X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	
Total	7	9	9	10	10	6	10	10	10	10	10	6	4	10	5

Comentario:

De la observación realizada a 10 digitadores y utilizando el siguiente indicador de gestión se pudo determinar:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{No.- DE EMPLEADOS QUE SI CUMPLEN}}{\text{No.- DE EMPLEADOS QUE NO CUMPLEN}}$$

- Script o Saludo.- 7 digitadores realizan correctamente la presentación inicial, cumpliendo con es estándar establecido en el manual de procedimiento interno de la empresa; equivale al 70% de eficacia en la ejecución de este.
- Referencias.- 6 digitadores piden referencias y solicitan mayor información al cliente para que la unidad pueda llegar con mayor facilidad y en el tiempo estimado; esto equivale al 60% de eficiencia y eficacia al momento de realizar esta función.

- Informa al cliente si desea la unidad en el tiempo estándar.- 6 digitadores pregunta al cliente si está de acuerdo con el tiempo establecido la ejecución del servicio; representa un 60% de eficiencia en la realización de su función.
- Ofrece ayuda adicional.- 4 digitadores realizan correctamente el proceso teniendo como resultado un 40% de eficiencia y eficacia en el trato con el cliente.
- Cumple el operario con el tiempo estándar.- 5 digitadores cumplen con el tiempo establecido para atención al cliente, constituyendo un 50% de eficiencia en el proceso.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DEL JEFE DE CABINA
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

E2

		Digitador 1			Digitador 2			Digitador 3			Supervisor		
		Muy Bueno	Bueno	Malo	Muy Bueno	Bueno	Malo	Muy Bueno	Bueno	Malo	Muy Bueno	Bueno	Malo
1	Verificar si los equipos de trabajo que deja el turno saliente, queda en buen estado	X			X			X			X		
2	Confirmar el adecuado funcionamiento de las Motorola y el estado de la flota	X			X			X			X		
3	Enfoque en el Cliente		X		X			X			X		
4	Efectuar un seguimiento continuo a los servicios o carreras sin atender	X			X			X			X		
5	Organiza tareas	X			X			X			X		
6	Entrega soluciones a los conductores que tienen problemas para ingresar al sistema	X			X			X			X		
7	Realizar un seguimiento a las unidades que llegan tarde hacia el cliente	X			X			X			X		
8	Trabajo en equipo	X			X			X			X		
9	Evalúa al personal	X			X			X			X		
10	Capacita al personal nuevo	X				X			X		X		
11	Dominio del plano, y material de trabajo	X			X			X			X		
Total		10	1	0	10	1	0	10	1	0	11	0	0

Comentario:

Mediante la utilización del siguiente índice de gestión se determino:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{No. DE FUNCIONES REALIZADAS}}{\text{TOTAL DE FUNCIONES}}$$

Digitador 1 = 90.91%

Digitador 2 = 90.91%

Digitador 3= 90.91%

Supervisor= 100%

En el cumplimiento de las funciones que realiza en Jefe de Cabina, garantiza la directa y constante supervisión del personal operativo conformado por los equipos de trabajo del Call Center, atención al cliente e información; es por eso que la eficiencia y eficacia al momento de realizar el trabajo y las funciones asignadas es de un 93.18%

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010

Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DEL SUPERVISOR
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

E3

	FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	Cumple con los sistemas de trabajo existentes	0,12	3	0,36
2	Conoce de los sistemas operativo adecuadamente	0,09	3	0,27
3	Establece objetivos y metas de cumplimiento	0,07	3	0,21
4	Presenta a tiempo cronogramas de trabajo	0,05	4	0,2
5	Realiza seguimientos constantes a carreras reservadas	0,06	4	0,24
6	Manejo correcto de bitácoras	0,07	4	0,28
7	Realiza reportes estadísticos y resultados de trabajo de servicio cliente	0,09	4	0,36
8	Evalúa al personal	0,06	4	0,24
9	Supervisa claves del personal	0,02	3	0,06
10	Mantiene un registro adecuado de los reclamos o incidencias del día	0,10	4	0,4
11	Realiza un seguimiento a las sugerencias y reclamos	0,06	4	0,24
12	Gestiona incentivos a digitadores y capacita adecuadamente al personal nuevo.	0,08	2	0,16
13	Control de unidades suspendidas	0,06	4	0,24
14	Comunicación con el personal	0,07	4	0,28
	Total	1,00	50,00	3,54

Comentario:

Se determino utilizando la siguiente formula lo siguiente:

Puntaje Total	Porcentaje
56	100%

Puntaje Obtenido	Porcentaje Obtenido
50	

$$X = \frac{\text{Porcentaje Total} * \text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Total}}$$

$$X = 89,29\%$$

Se determino que las funciones realizadas por el supervisor del área de operaciones y el cumplimiento permanente de las metas y objetivos que se plantean, garantizará la calidad de atención al cliente, mejorando los estándares de producción; es por eso que el 89.29% corresponde al nivel de eficiencia y eficacia en el trabajo que realiza; mas en lo que se debería mejorar es en gestionar incentivos al personal de digitación.

Donde:

- 1 Regular
- 2 Malo
- 3 Bueno
- 4 Muy Bueno

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010

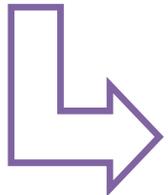


**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

E4

Análisis de Puestos	Cumple	No Cumple
Evalúan constátenme la rotación de personal	X	
Identificación y propósito puesto	X	
Evalúa niveles de rendimiento del personal	X	
Localiza las posibles vacantes en los diferentes aéreas	X	
Obtiene la mayor información del personal	X	
Total	<u>5</u>	<u>0</u>

Planificación	Cumple	No Cumple
Prevé necesidades futuras	X	
Búsqueda constante de candidatos	X	
Realiza programas de selección	X	
Total	<u>3</u>	<u>0</u>



Reclutamiento	Cumple	No Cumple
Se revisa archivo interno de postulantes	X	
Se realiza concursos internos para promover empleados	X	
Coloca anuncios en internet y prensa	X	
Elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas que estén dentro del perfil	X	

Realiza un sondeo previo para ver si el candidato está de acuerdo con la vacante disponible.	X	
Programa horarios de entrevistas	X	
Realiza y califica pruebas efectuadas a los postulantes	X	
Total	<u>7</u>	<u>0</u>

Selección	Cumple	No Cumple
Realiza entrevistas con el personal pre escogido e idóneo para el puesto	X	
Se informa acerca de la experiencia y capacidades al departamento interesado	X	
Se transmite las normativas internas de la empresa	X	
Total	<u>8</u>	<u>0</u>



Evolución de Rendimiento	Cumple	No Cumple
Se realiza Balanced Score Card	X	
Se realiza una constante retroalimentación de quejas, requerimientos de clientes	X	
Total	<u>2</u>	<u>0</u>

Formación y Perfeccionamiento	Cumple	No Cumple
Se realiza convenios con empresas, cámaras, para la capacitación del personal.	X	
Se fomenta investigación y desarrollo dentro de cada área		X
Se realiza cursos adecuados para cada departamento de la empresa	X	
Total	<u>2</u>	<u>1</u>

Comentario:

De los resultados obtenidos en la matriz realizada y con ayuda del siguiente indicador de gestión se puede determinar:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{CUMPLEN CON LAS FUNCIONES}}{\text{TOTAL DE FUNCIONES}}$$

Análisis de Puestos	100%
Planificación	100%
Reclutamiento	100%
Selección	100%
Evolución de Rendimiento	100%
Formación y Perfeccionamiento	66,67%
Total	<u>567%</u>

$$\text{Porcentaje} = \frac{567\%}{6}$$

$$\text{Porcentaje} = 95\%$$

La buena dirección estratégica en la administración de recursos humanos está orientada a ayudar a las personas a

utilizar su capacidad al máximo, y a obtener no sólo máxima satisfacción, sino su integración como parte de un grupo de trabajo orientado a lograr sus logros individuales como institucionales es por eso que en el proceso de selección del personal cumplen con el 95% de eficiencia como lo muestra el siguiente gráfico.



Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA REQUERIMIENTO DE PERSONAL
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

E5

No.	Nombre	Cargo	Fecha de Ingreso	Título	Perfil del Cargo	Experiencia Laboral	Experiencia para el Cargo	Observación
1	Danilo Josué Álvarez Arguello	Digitador	10/07/2008	Bachiller	Cumple	1	Cumple	
2	Richard Aguilar Ortiz	Asistente Contable	18/10/2006	Ing. Financiero	Cumple	5	Cumple	
3	Carlos David Aguilar Castillo	Asistente de Facturación	09/08/2006	Estudiante Universitario	Cumple	4	Cumple	Ingreso como operador y fue ascendido.
4	Jaime Benavides Briones	Digitador	15/02/2007	Estudiante Universitario	Cumple	1	Cumple	
5	Pablo Eduardo Codero Proaño	Asistente de Facturación	02/01/2006	Estudiante Universitario	Cumple	2,5	Cumple	Ingreso como operador y fue ascendido.
6	Evelyn Cueva Gallo	Asistente Contable	07/03/2005	Estudiante Universitario	Cumple	5	Cumple	
7	Johana de la Cruz Roldan	Digitador	01/05/2008	Bachiller	Cumple		Cumple	
8	Carla Lorena Guevara Silva	Asistente de Cartera	01/07/2007	Bachiller	Cumple	5	Cumple	Renuncio
9	Mónica Piedad Guzmán	Digitador	01/04/2006	Bachiller	Cumple	8	Cumple	
10	Wilson David Maldonado	Digitador	20/10/2009	Bachiller	Cumple	2	Cumple	Renuncio
11	Elsa Mejía	Contadora	28/06/2006	Doctora en	Cumple	5	Cumple	Ingreso como Asistente

		General		Contabilidad				Contable
12	Oyarvide Renato Andrés	Digitador	20/11/2009	Estudiante Universitario	Cumple		No	Renuncio
13	Carlos Padilla	Asesor de Gerencia	19/11/2009	Bachiller	No	40	Cumple	
14	Mario Rea Taquez	Digitador	01/06/2009	Bachiller	Cumple	1	Cumple	Renuncio
15	Mónica Padilla	Recursos Humanos	19/11/2007	Estudiante Universitario	Cumple	10	Cumple	
16	Verónica Salazar	Digitador	01/09/2008	Bachiller	Cumple	5	Cumple	Renuncio
17	Víctor Torres Torres	Jefe de Cabina	26/06/2008	Bachiller	Cumple	1	Cumple	Renuncio
18	Iván Patricio Zumba	Conserje	02/01/2006	Bachiller	Cumple	2	Cumple	
19	Adrian Vera Jaramillo	Digitador	02/09/2009	Bachiller	Cumple		Cumple	Renuncio
20	Amparo Tipan Padilla	Digitador	14/01/2010	Bachiller	Cumple	6	Cumple	Renuncio

Comentario:

De la muestra examinada a los 20 empleados de FASTLINE CÍA. LTDA., se determino que todos los procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa son adecuados y cumplen con el perfil establecido por la empresa (VER ANEXO No.- 04).

Mediante el siguiente indicador de gestión se determino lo siguiente con respecto a las renunciaciones en el área de Call Center:

INDICADOR DE GESTIÓN = $\frac{\text{No. DE EMPLEADOS CON RENUNCIA}}{\text{No. DE EMPLEADOS ENTREVISTADOS}}$

Existe un 60% de rotación de personal en el área.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DE RESULTADOS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

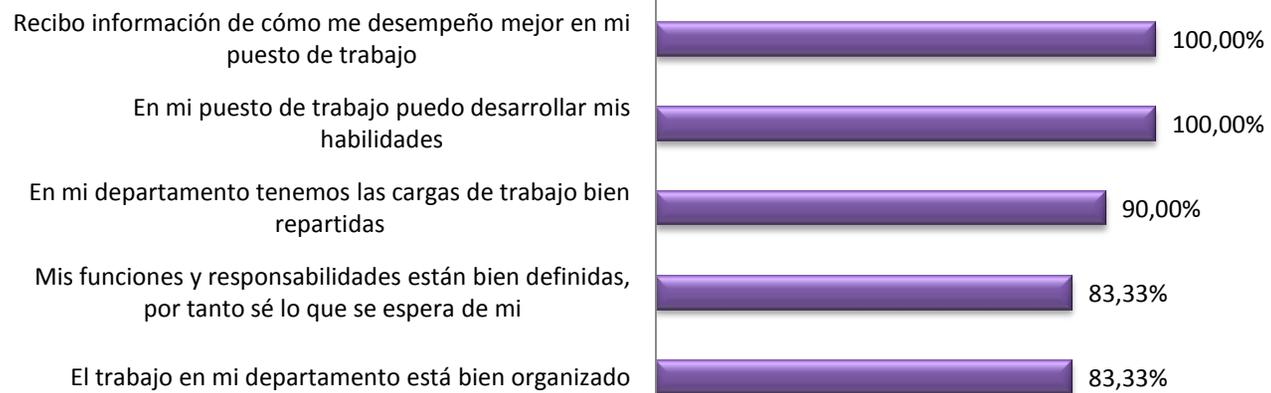
E6

Encuesta ver ANEXO No.- 04

Resultados

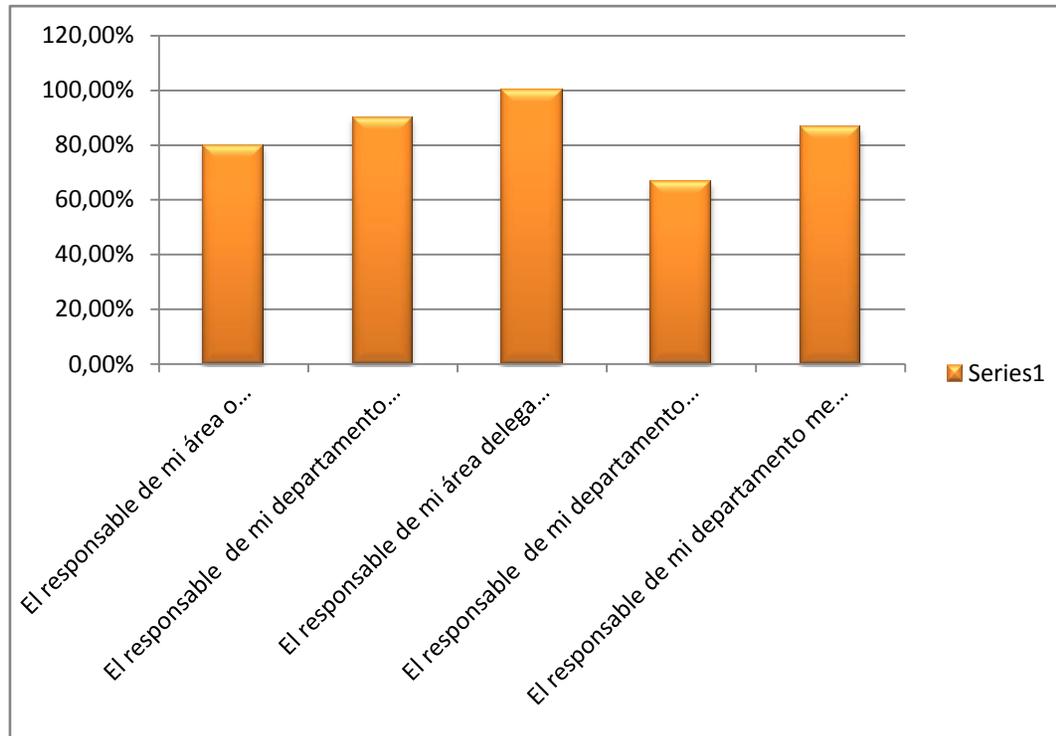
PUESTOS DE TRABAJO							% de Satisfacción Laboral
Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Marcas de Auditoría	
El trabajo en mi departamento está bien organizado	0	0	1	4	25	Ω	83,33%
Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por tanto sé lo que se espera de mi	0	0	0	5	25	Ω	83,33%
En mi departamento tenemos las cargas de trabajo bien repartidas	0	0	1	2	27	Ω	90,00%
En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades	0	0	0	0	30	Ω	100,00%
Recibo información de cómo me desempeño mejor en mi puesto de trabajo	0	0	0	0	30	Ω	100,00%
Total de Satisfacción						Σ	91,33%

Totalmente de Acuerdo



DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO O ÁREA							% de Satisfacción Laboral
Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Marca de Auditoría	
El responsable de mi área o departamento demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones	0	0	3	3	24	Ω	80,00%
El responsable de mi departamento soluciona los problemas de manera eficaz	0	0	0	3	27	Ω	90,00%
El responsable de mi área delega eficazmente funciones de responsabilidad	0	0	0	0	30	Ω	100,00%
El responsable de mi departamento toma decisiones con la participación del personal del departamento	0	0	5	5	20	Ω	66,67%
El responsable de mi departamento me mantiene informado sobre los asuntos que afectan mi trabajo	0	0	0	4	26	Ω	86,67%
Total de Satisfacción						Σ	85%

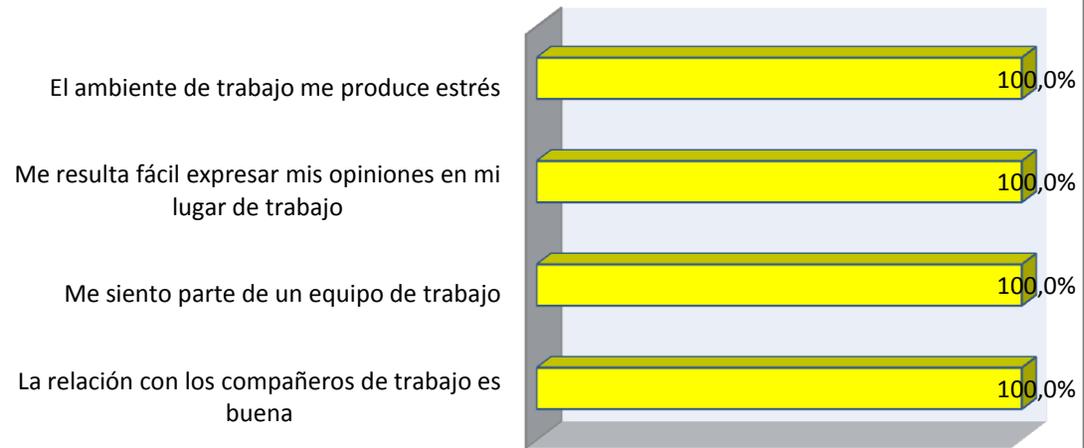
Dirección del Departamento o Área



AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS

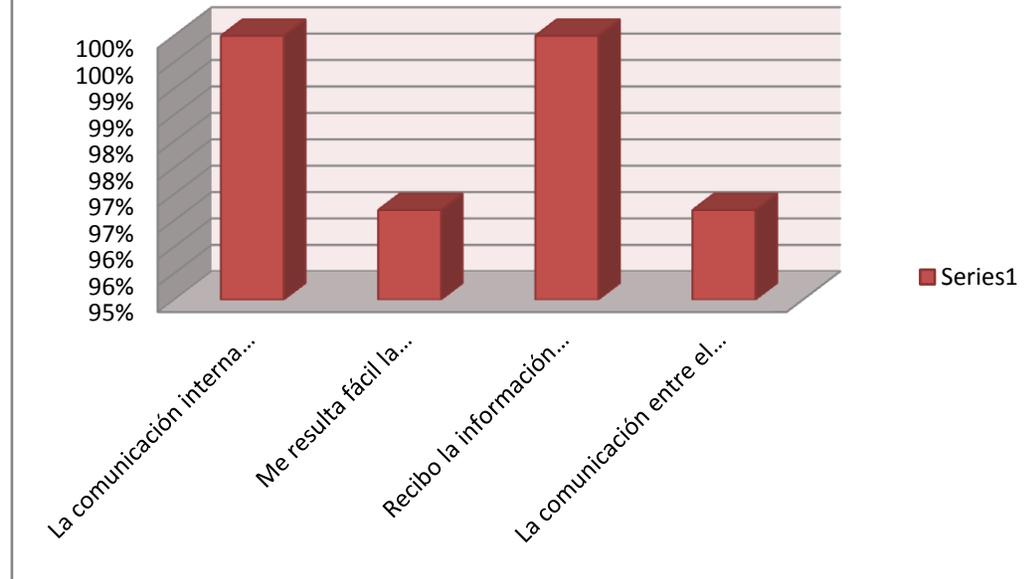
Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Marcas de Auditoría	% de Satisfacción Laboral
La relación con los compañeros de trabajo es buena	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Me siento parte de un equipo de trabajo	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
El ambiente de trabajo me produce estrés	30	0	0	0	0	Ω	100,0%
Total de Satisfacción						Σ	<u>100%</u>

Ambiente de Trabajo e Interacción con los Compañeros



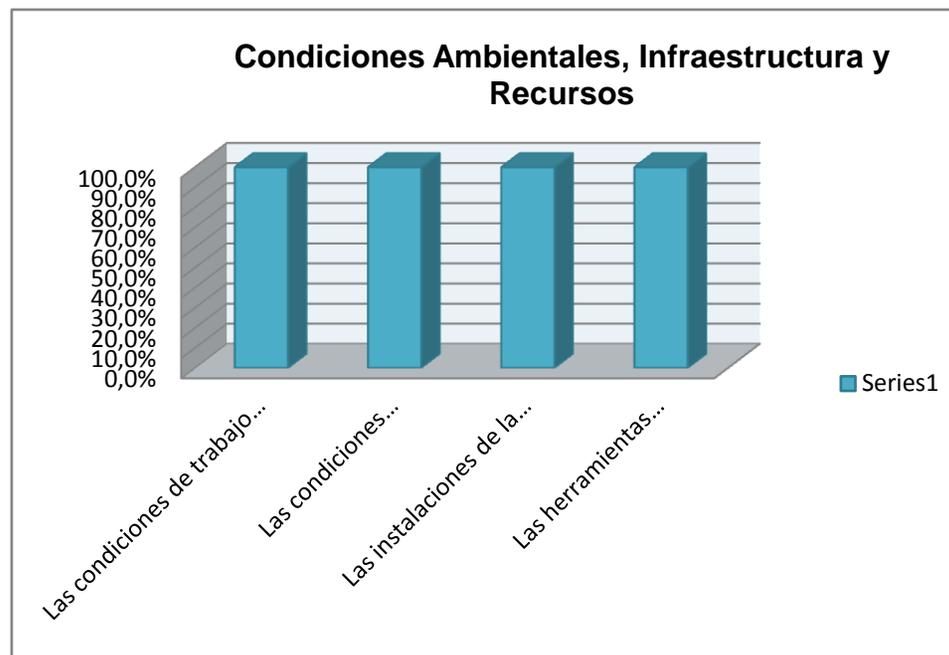
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN							% de Satisfacción Laboral
Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Marcas de Auditoría	
La comunicación interna dentro de la empresa y del departamento funciona correctamente.	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Me resulta fácil la comunicación con mi responsable	0	0	0	1	29	Ω	96,7%
Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
La comunicación entre el personal del departamento y los clientes externos es buena	0	0	0	1	29	Ω	96,7%
Total de Satisfacción						Σ	98,35%,

Comunicación y Coordinación



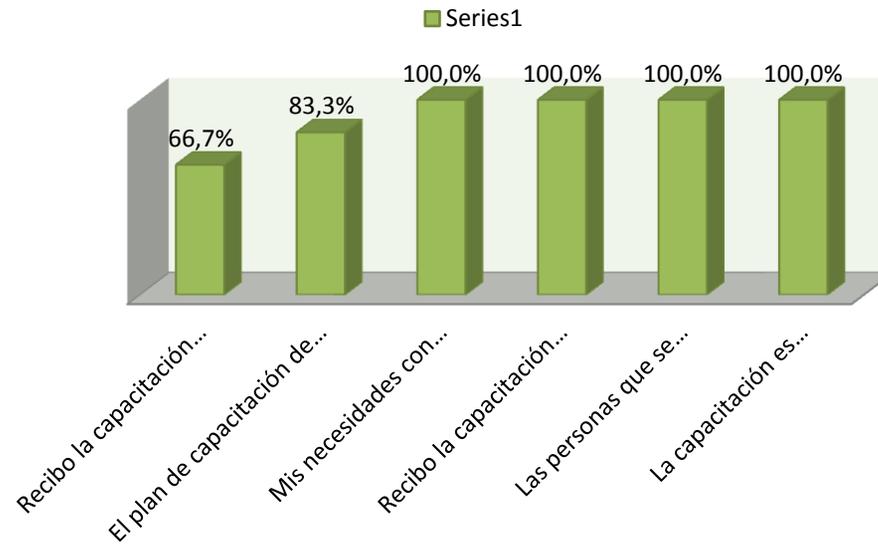
CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Marcas de Auditoría	% de Satisfacción Laboral
Las condiciones de trabajo de mi área o departamento son seguras (no representan riesgos para mi salud)	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Las condiciones ambientales de la empresa (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación) facilitan mi actividad diaria.	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Las instalaciones de la empresa (espacio, mobiliarios, equipo técnico) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Total de Satisfacción						Σ	100%

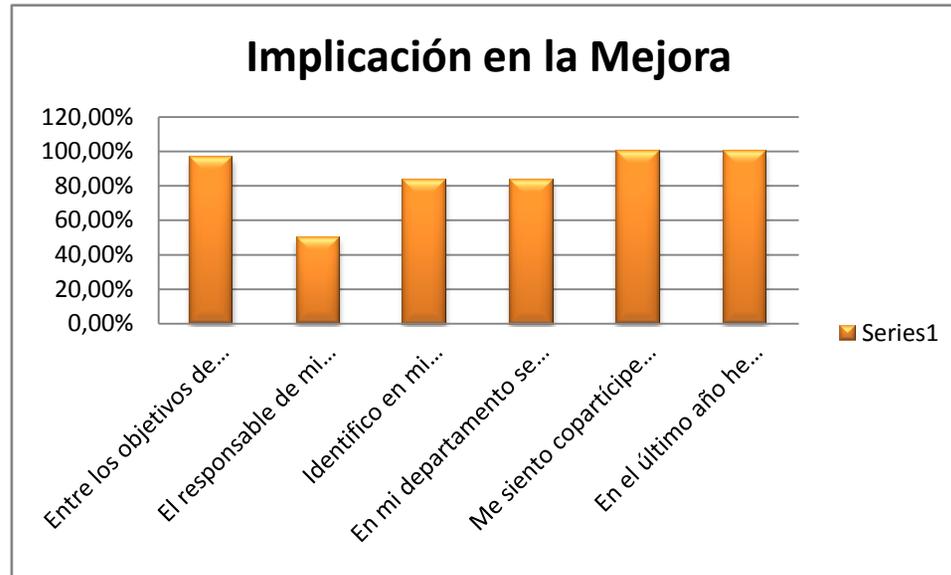


CAPACITACIÓN							% de Satisfacción Laboral
Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Marcas de Auditoría	
Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	0	5	5	0	20	Ω	66,7%
El plan de capacitación de FASTLINE CÍA. LTDA es útil	0	0	5	0	25	Ω	83,3%
Mis necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Recibo la capacitación suficiente	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Las personas que se capacitan retribuyen a la empresa con los conocimientos adquiridos	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
La capacitación es privilegio de todos en FASTLINE CÍA. LTDA.	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Total de Satisfacción						Σ	91,67%

Capacitación

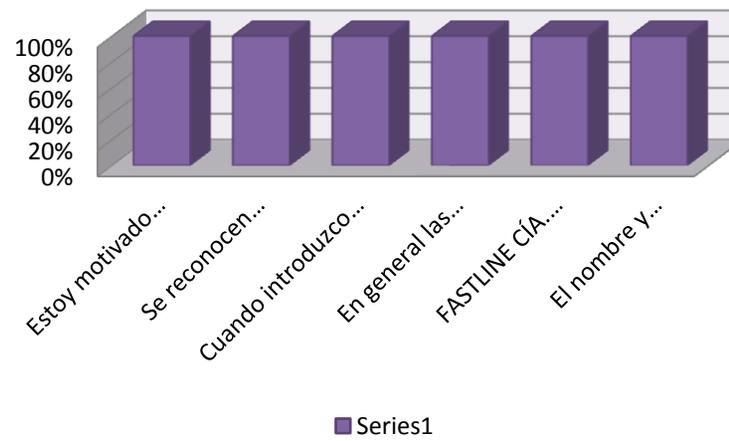


Implicación en la Mejora							% de Satisfacción Laboral
Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Marcas de Auditoría	
Entre los objetivos de mi departamento, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.	0	0	0	1	29	Ω	96,7%
El responsable de mi área o departamento pone en marcha iniciativas de mejora	0	0	0	15	15	Ω	50,0%
Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.	0	0	0	5	25	Ω	83,3%
En mi departamento se me consulta sobre las iniciativas para la mejora los procesos	0	0	0	5	25	Ω	83,3%
Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos del área	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
En el último año he percibido una tendencia a mejorar en mi departamento	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Total Satisfacción						Σ	85,56%



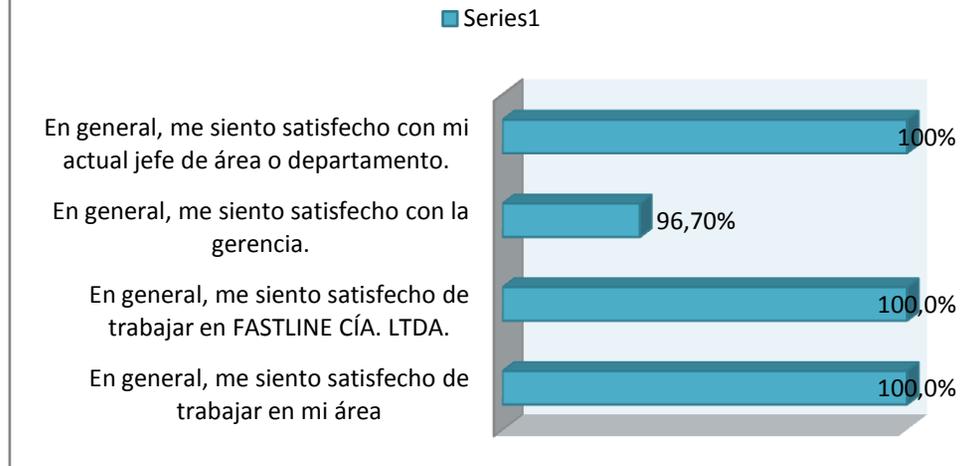
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO							% de Satisfacción Laboral
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Marcas de Auditoría	
Estoy motivado para realizar mi trabajo	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
FASTLINE CÍA. LTDA., me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
El nombre y prestigio de la empresa son gratificantes para mí	0	0	0	0	30	Ω	100,0%
Satisfacción Total						Σ	<u>100%</u>

Motivación y Reconocimiento



CALIFICACIÓN GENERAL						
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Marcas de Auditoría
En general, me siento satisfecho de trabajar en mi área	0	0	0	0	30	100,0%
En general, me siento satisfecho de trabajar en FASTLINE CÍA. LTDA.	0	0	0	0	30	100,0%
En general, me siento satisfecho con la gerencia.	0	0	0	1	29	96,7%
En general, me siento satisfecho con mi actual jefe de área o departamento.	0	0	0	0	30	100,0%
Total Satisfacción						<u>99,17%</u>

Calificación en Generla



Marcas

Ω Indicador de Gestión aplicado para obtención de % de satisfacción

Σ Cálculo realizado por Auditoría

Comentario:

Mediante es siguiente indicador de Gestión se pudo determinar los siguiente:

Ω

INDICADOR DE GESTIÓN= No. DE EMPLEADOS TOTALMENTE DE ACUERDO

No. DE EMPLEADOS ENCUESTADOS

De la encuesta realizada a 30 funcionarios de la empresa se determino el 95% de satisfacción laboral dentro de la empresa.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

E7

		Muy de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	No se	Bastante Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	Existe departamentos bien definidos del área de Comercialización	X				
2	Se realiza planes de fidelización y retención a clientes	X				
3	Se realiza publicidad en diferentes medios de comunicación		X			
4	Existe un manejo adecuado de comunicación de promociones a los clientes	X				
5	El servicio esta diferenciado de forma clara de sus competidores	X				
6	Existe un área que analice evoluciones de quejas y sugerencias	X				
7	Esta acorde las tarifas con respecto a su competencia	X				
8	Existe un valor agregado en la prestación de sus servicio	X				
9	Se realiza relaciones publicas o publlirreportajes para dar a conocer los servicios que se brindan	X				
10	Se realiza constantes estudios de mercado para ver cambios en el mercado y satisfacción de los clientes	X				
11	Se imprenta concurso de ventas para animar a los empleados a promocionar y vender nuestro servicio	X				

12	Existe un buen trato al cliente interno como externos	X				
13	Se ha elegido correctamente a los proveedores de la empresa	X				
14	Utiliza todas las innovaciones tecnológicas para servicio al cliente	X				
Total		13	1	0	0	0

Comentario

De la matriz utilizada para calificar el nivel de eficiencia y eficacia en los procesos realizados en el áreas de comercialización y utilizando el siguiente indicador de gestión se pudo determinar:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{No.- DE PROCESOS QUE SI CUMPLEN}}{\text{No.- DE PROCESOS}}$$

El área de comercialización es la encargada de mantener la calidad del servicio al cliente manteniendo constantemente una relación con los clientes para conservar y confirmar que los prestados se encuentren dentro de los parámetros establecidos; se determinó un 93% eficiencia; mas deberían mejorar en lo relacionado con la publicidad en los diferentes medios de comunicación.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
 Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DE ESTADÍSTICA DE CARRERAS VÁLIDAS
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009

E8

FLUJO PROYECTADO DE CARRERAS
MATRIZ QUITO AÑO 2010

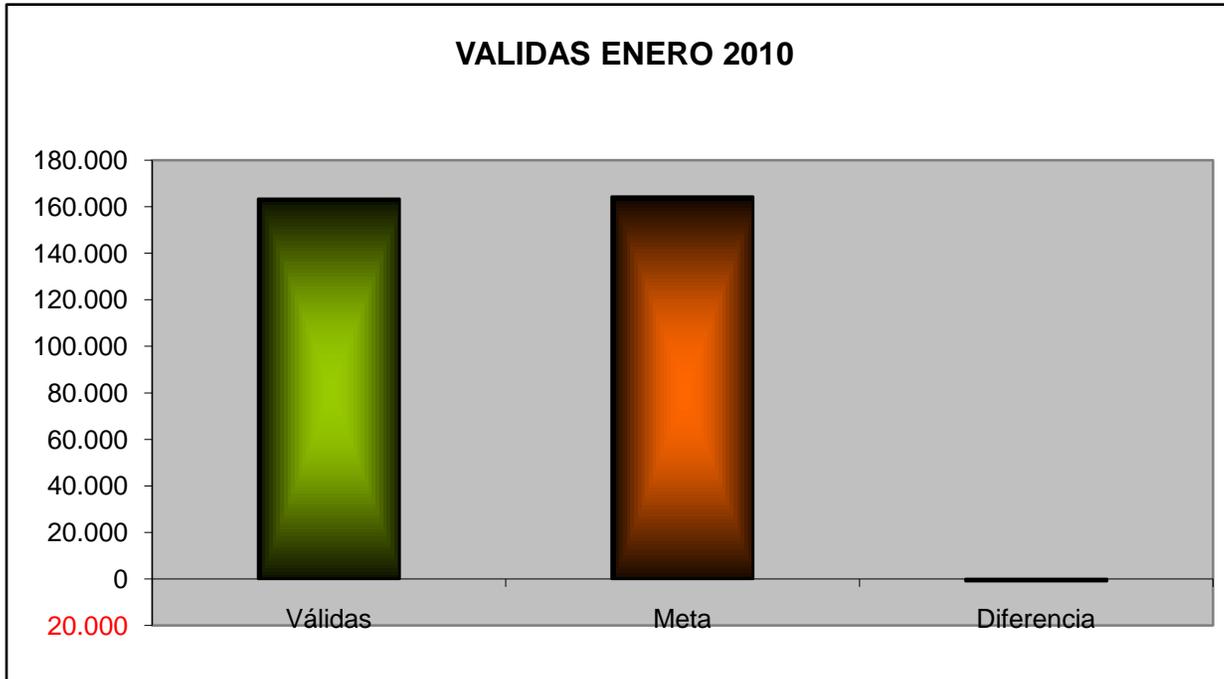
MESES	1,12	1,08	TOTAL
	Efectivo PRESU	Voucher PRESU	presupuesto
ENERO	118.524 Ω	45838£	164.362 €
FEBRERO	123.147	52638	175.785
MARZO	114.165	46346	160.511
ABRIL	123.674	53674	177.348
MAYO	120.428	52067	172.495
JUNIO	127.959	53437	181.396
JULIO	123.201	54551	177.752
AGOSTO	121.137	50966	172.103
SEPTIEMBRE	119.553	53315	172.869
OCTUBRE	122.095	56957	179.052
NOVIEMBRE	128.685	53736	182.421
DICIEMBRE	115.422	54492	169.914
PROM. MENSUAL	1.457.989	628.019	2.086.008

CORTE A ENERO DE 2010
ESTADÍSTICAS DE CARRERAS VÁLIDAS

Carreras Válidas	163.446
Meta Propuesta	164.362 €
Diferencia	916

En contra

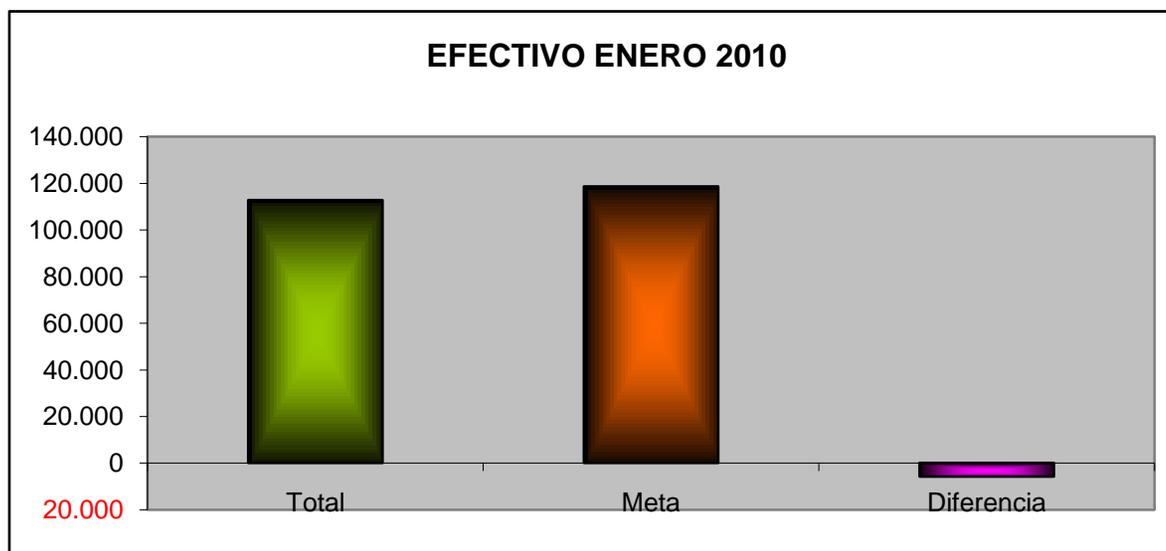
VALIDAS ENERO 2010



ESTADÍSTICAS DE CARRERAS EN EFECTIVO

Carreras en Efectivo	112.672
Meta Propuesta	118.524 Ω
Diferencia	5.852

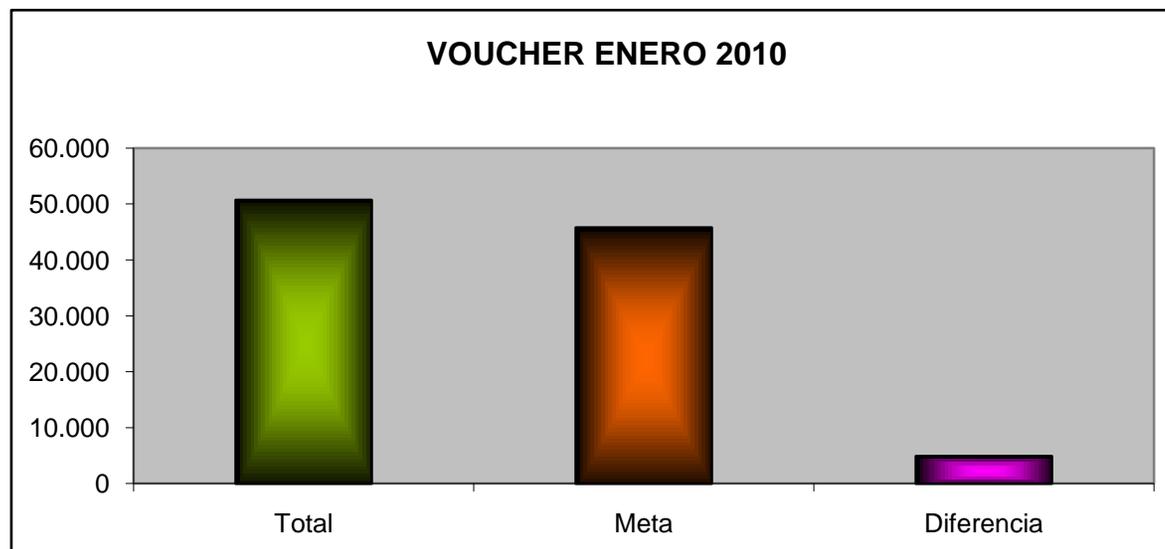
En contra



ESTADÍSTICAS DE CARRERAS EN VOUCHER

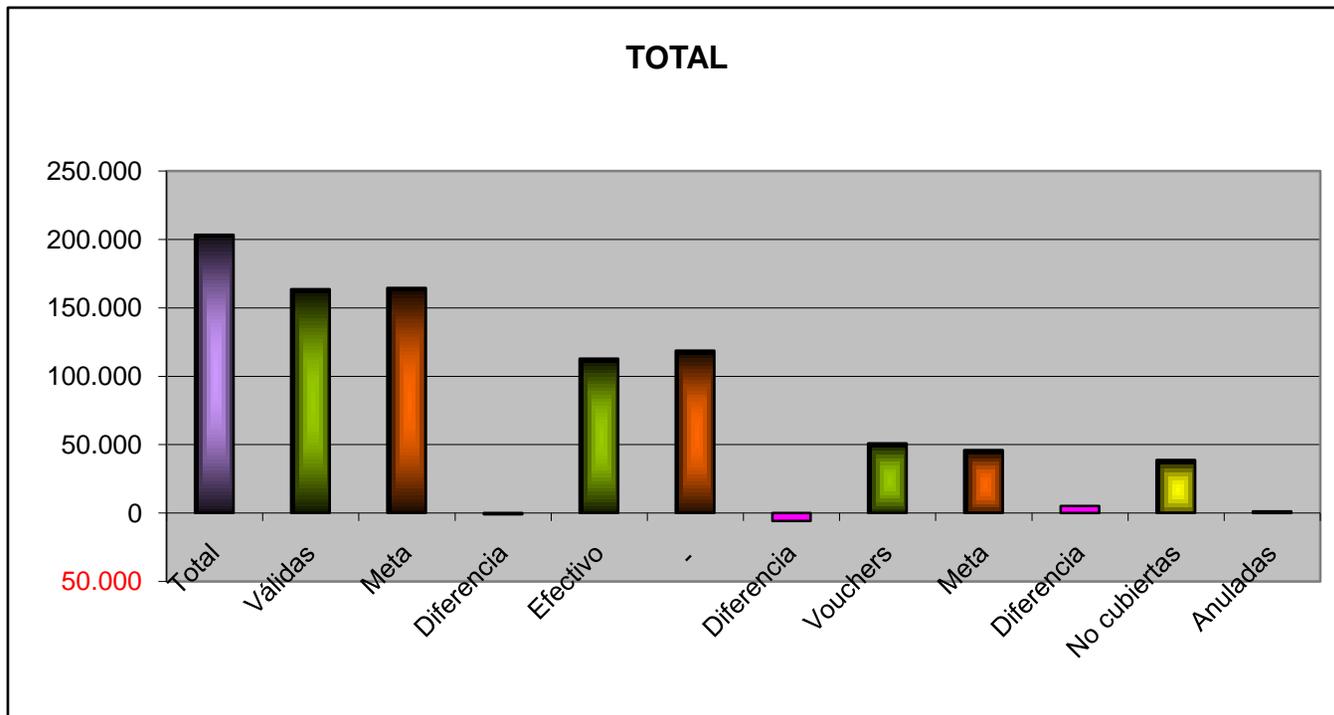
Carreras en Voucher	50.774
Meta Propuesta	45.838 £
Diferencia	4.936

A favor



CONSOLIDADO DE CARRERAS VALIDAS, CARRERAS EN EFECTIVO Y CARRERAS CON VOUCHER

Total	203.215
Carreras Válidas	163.446
Meta Propuesta	164.362 €
Diferencia	916
Carrera en Efectivo	112.672
-	118.524 Ω
Diferencia	5.852
Carrera en Vouchers	50.774
Meta	45.838 £
Diferencia	4.936
Carreras No cubiertas	38.606
Carreras Anuladas	1.163



Marcas

€ Valor tomado del flujo proyectado de carreras mes de enero total de presupuesto.

Ω Valor tomado del flujo proyectado de carreras mes de enero total efectivo

£ Valor tomado del flujo proyectado de carreras mes de enero total voucher

Comentario

Mediante el siguiente indicador de Gestión se pudo determinar lo siguiente:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{CARRERAS DESPACHADAS}}{\text{CARRERAS PROYECTADAS}}$$

- Carreras Validas.- Se determino el 99.44% de efectividad en el cumplimiento de metas propuestas.
- Carreras en Efectivo.- En el cumplimiento de carreras en efectivo se estableció en un 95.06% de eficiencia y efectividad.
- Carreras en Voucher.- El compromiso, responsabilidad y el buen trabajo en equipo determinó el 110.76% de efectividad en el cumplimiento de metas.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010

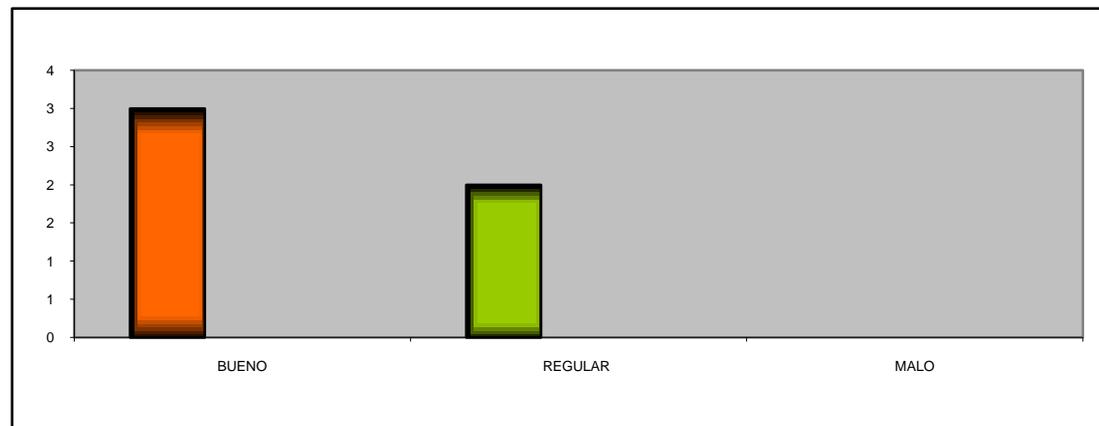


**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DE ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

E9

1. La atención a su servicio fue (8)

BUENO	REGULAR	MALO
3	2	0



2. El servicio se efectuó en un tiempo adecuado (δ)

SI	NO	A VECES
0	2	3

3. Los vouchers presentaban errores (β)

SI	NO	A VECES
0	4	1

4. El vehículo presentaba descuido en su limpieza (β)

SI	NO	A VECES
0	4	1

5. El conductor presentaba descuido en su aseo personal (β)

SI	NO	A VECES
0	4	1

6. Existe mucho atraso en las unidades (β)

SI	NO	A VECES
2	0	3

7. Ha palpado agresividad en la conducción (β)

SI	NO	A VECES
0	5	0

8. Ha existido mala actitud por parte del chofer (β)

SI	NO	A VECES
0	5	0

9. El operador se identifica al contestar el teléfono (δ)

SI	NO	A VECES
3	0	2

10. Esperó mucho tiempo en la línea (δ)

SI	NO	A VECES
3	0	2

11. Existe buena actitud por parte del operador (δ)

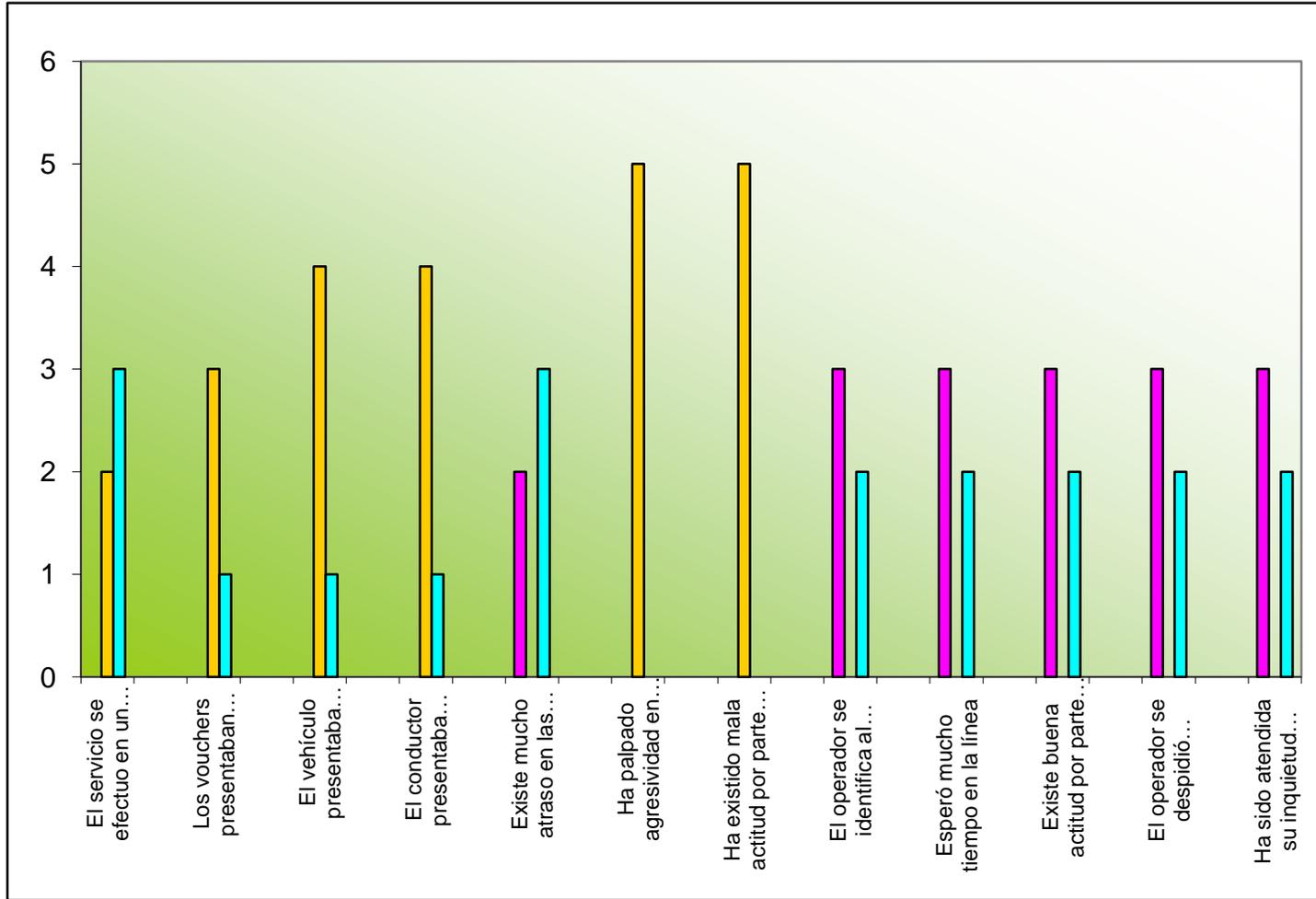
SI	NO	A VECES
3	0	2

12. El operador se despidió cordialmente (δ)

SI	NO	A VECES
3	0	2

13. Ha sido atendida su inquietud oportunamente (δ)

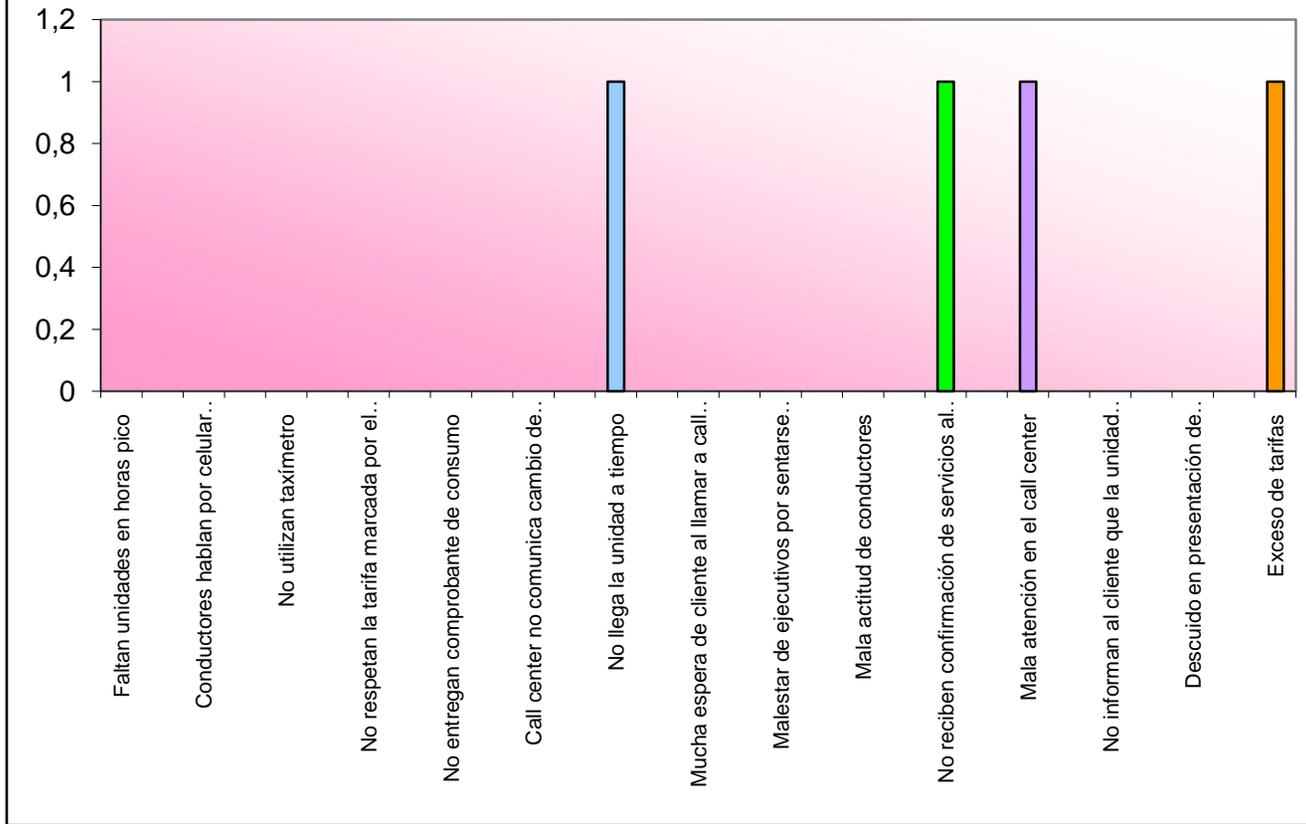
SI	NO	A VECES
3	0	2



14. Comentarios adicionales del cliente de la encuesta

Faltan unidades en horas pico	0
Conductores hablan por celular mientras conducen	0
No utilizan taxímetro	0
No respetan la tarifa marcada por el taxímetro	0
No entregan comprobante de consumo	0
Call center no comunica cambio de unidad	0
No llega la unidad a tiempo	1
Mucha espera de cliente al llamar a call center	0
Malestar de ejecutivos por sentarse junto a conductor	0
Mala actitud de conductores	0
No reciben confirmación de servicios al celular	1
Mala atención en el call center	1
No informan al cliente que la unidad puede retrasarse	0
Descuido en presentación de conductores	0
Exceso de tarifas	1

COMENTARIOS ADICIONALES DE CLIENTES



Marcas

δ Preguntas dirigidas a la atención recibida por parte de los digitadores

β Preguntas dirigidas a las personas que prestan el servicio (choferes)

√ Indicador de Gestión

Σ Calculo realizado por Auditoría

Comentario:

De los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 5 clientes y con la utilización de indicadores de gestión se pudo determinar lo siguiente:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{SATISFACCIÓN DEL SERVICIO}}{\text{No. EMPRESAS ENCUESTADAS}}$$

√

δ El personal que realiza la función de digitación tiene la oportunidad de tratar directamente con el cliente y ofrecer los servicios de forma atenta y satisfactoria es por eso que se determino según la encuesta realizada que la atención al servicio que requiere el cliente tiene un 51.43% de eficiencia al momento del requerimiento y despacho; estableciendo el porcentaje de la siguiente manera.

PREGUNTA	INDICADOR	PORCENTAJE
1	⊥	60
2	⊥	0
9	⊥	60
10	√	60
11	⊥	60
12	⊥	60
13	⊥	60
Total		<u>360</u>

$$\text{Porcentaje} = \frac{360}{7}$$

$$\text{Porcentaje} = 51,43\% \Sigma$$

β Los dueños de las unidades de transporte (choferes) tratan directamente con el cliente, realizando el servicio que estos requieren; es por eso que las funciones que realizan se encuentran en un 80% de efectividad y eficiencia teniendo un punto negativo el de llegar a tiempo a cumplir con el servicio; el porcentaje se determino de la siguiente manera.

PREGUNTA	INDICADOR	PORCENTAJE
3	T	80
4	T	80
5	T	80
6	T	40
7	T	100
8	T	100

Total 480

$$\text{Porcentaje} = \frac{480}{6}$$

$$\text{Porcentaje} = 80,0\% \Sigma$$

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
 Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANALÍTICA DE RECLAMOS DE CLIENTES
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

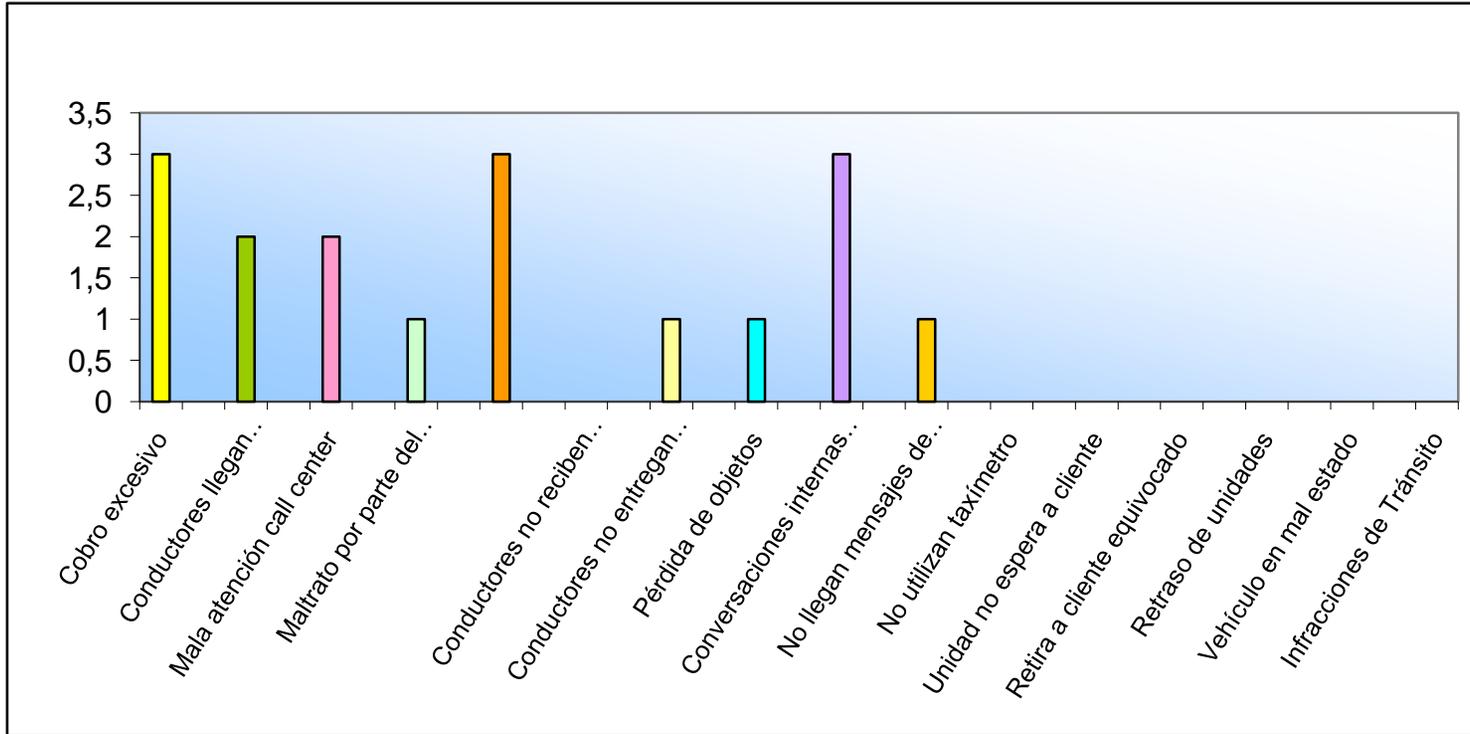
E10

1. Quejas y reclamos por correos de voz

EVENTO	CANTIDAD	SOLUCION
Cobro excesivo	3	3
Conductores llegan acompañados	2	2
Mala atención call center	2	2
Maltrato por parte del conductor	1	1
No llegan unidades a brindar el servicio	3	3
Conductores no reciben voucher por rupturas insignificantes o monto bajo	0	0
Conductores no entregan comprobante de consumo	1	0
Pérdida de objetos	1	1
Conversaciones internas call center	3	3
No llegan mensajes de confirmación	1	1
No utilizan taxímetro	0	0
Unidad no espera a cliente	0	0
Retira a cliente equivocado	0	0
Retraso de unidades	0	0
Vehículo en mal estado	0	0
Infracciones de Tránsito	0	0

TOTAL RECLAMOS POR ESTA VÍA: 17

TOTAL DE SEGUIMIENTOS Y SOLUCIONES: 16

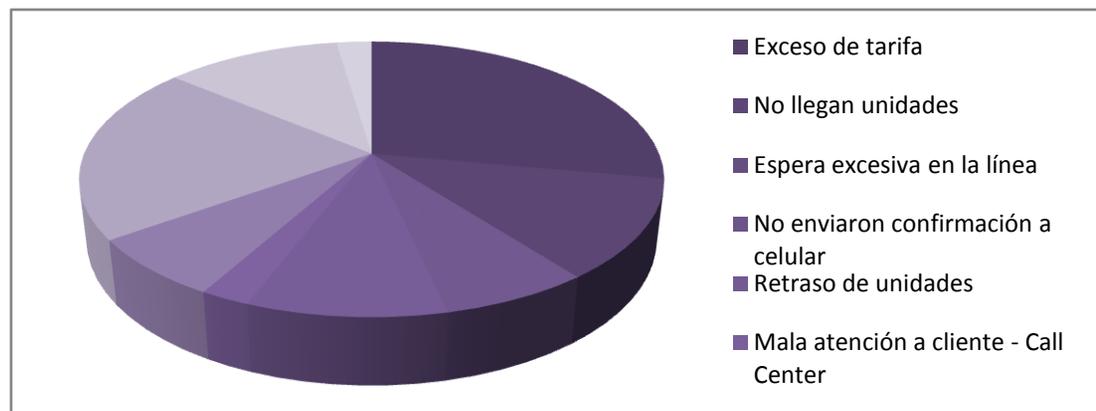


2. Quejas y reclamos escritos de clientes

EVENTO	CANTIDAD	SOLUCIÓN
Exceso de tarifa	12	10
No llegan unidades	5	4
Espera excesiva en la línea	0	0
No enviaron confirmación a celular	0	0
Retraso de unidades	3	3
Mala atención al cliente - Call Center	4	4
Pérdida de Objetos	1	1
Mal trato por parte de conductor	3	3
No utiliza taxímetro	0	0
No entregan comprobante de consumo	9	8
Comunicación difícil con Call center	0	0
Error en vouchers	5	5
Infracciones de tránsito	1	0

TOTAL RECLAMOS POR ESTA VÍA: 43

TOTAL DE SOLUCIONES Y SEGUIMIENTOS: 38

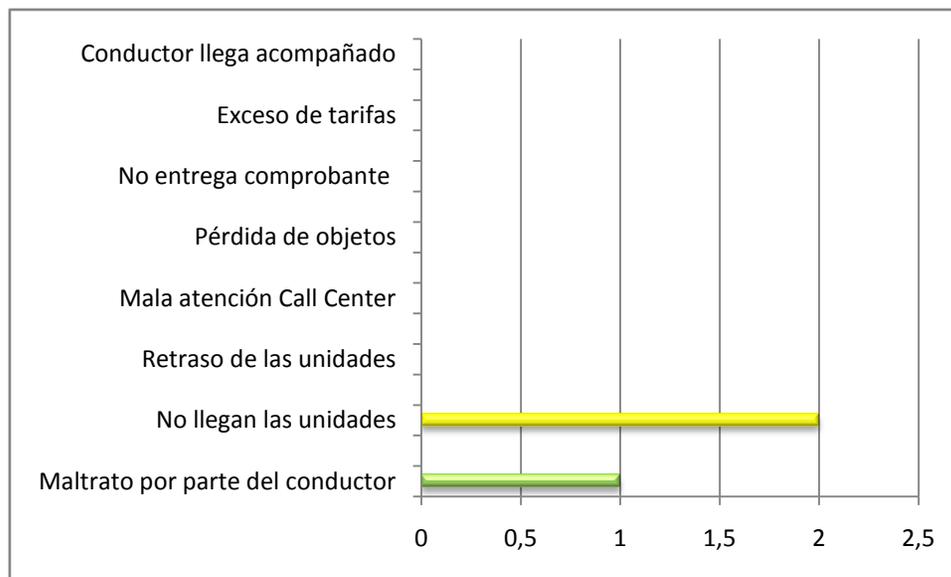


3. Quejas y reclamos telefónicos

EVENTO	CANTIDAD	SOLUCIÓN
Maltrato por parte del conductor	1	1
No llegan las unidades	2	2
Retraso de las unidades	0	0
Mala atención Call Center	0	0
Pérdida de objetos	0	0
No entrega comprobante	0	0
Exceso de tarifas	0	0
Conductor llega acompañado	0	0

TOTAL RECLAMOS POR ESTA VÍA: 3

TOTAL DE SOLUCIONES Y SEGUIMIENTOS: 3



Comentario:

Con las marices de reclamos y quejas y con el siguiente indicador de gestión se pudo determinar:

$$\text{INDICADOR DE GESTIÓN} = \frac{\text{No. DE SOLUCIONES}}{\text{No. DE QUEJAS Y RECLAMOS}}$$

	RECLAMOS	SOLUCIONES	PORCENTAJE
Correos de Voz:	17	16	94,41%
Escritas:	43	39	90,70%
Telefónicas:	3	3	100%

Total **285,11%**

Porcentaje= 285,11%
3

Porcentaje= 95,04%

Se pudo determinar que la empresa FASTLINE CÍA. LTDA., hace un seguimiento y solución a las quejas y reclamos en un 95.04%.

Elaborado por: C.G.P Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010

	FASTLINE CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> H1 </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

P/T	DESCRIPCIÓN
H1 1/4	Inadecuado Proceso de Requerimiento del Servicio.
H1 2/4	Inadecuado Proceso de Monitoreo y Capacitación del Personal Nuevo.
H1 3/4	Alto Índice de Rotación de Empleados en el Área de Call Center.
H1 4/4	No se Cumplen con las Metas Propuestas por la Empresa.

	FASTLINE CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> H1 1/4 </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INADECUADO PROCESO DE REQUERIMIENTO DEL SERVICIO

CONDICIÓN

Como resultado de la muestra de auditoría se determinó que en la empresa FASTLINE CÍA. LTDA., el proceso del requerimiento del servicio tiene las siguientes novedades:

- El 30% de los digitadores no realizan correctamente la presentación inicial, incumpliendo con el estándar establecido en el manual de procedimiento interno de la empresa.
- El 40% de los digitadores no piden referencias y solicitan mayor información al cliente para que la unidad pueda llegar con mayor facilidad y en el tiempo estimado.
- El 40% de los digitadores no preguntan al cliente si está de acuerdo con el tiempo establecido la ejecución del servicio.
- El 60% de los digitadores no ofrece ayuda adicional al cliente.
- El 50% de los digitadores no cumplen con el tiempo estándar establecido para atención al cliente.

CRITERIO

Lo citado en el párrafo anterior incumple con el Manual de Funciones y Procedimientos en la sección de DIGITADORES que dice:

- “Receptar las llamadas del cliente
- Se identifica con el nombre de la empresa y el nombre de quien lo atiende: Ejemplo, frase: Buenos días, gracias por llamar a FASTLINE CÍA. LTDA., Carla le saluda.
- Si la ubicación dificulta, se solicita mayor información al cliente para que la unidad pueda llegar.
- Para facilitar la ubicación e identificación del cliente es conveniente solicitar tipo de vestimenta y sitios de referencia.
- Se comunica al cliente que espere en la línea hasta que sea confirmada la unidad que le brindará el servicio.
- Una vez ubicada y confirmada la unidad se le informa al cliente la marca, color, modelo y tiempo en que llegara la unidad para su atención.
- Cuando el cliente confirma y está de acuerdo con los datos facilitados, el digitador procede a despedirse.”

CAUSA

- La falta de capacitación a los digitadores y personal nuevo por parte de los supervisores.
- La falta de monitoreo por parte de la administrador de Call Center.

EFECTO

Esto ha ocasionado que el proceso de recepción del requerimiento de servicio no sea eficiente; existiendo un nivel de ineficiencia del 44%, disminuyendo así la calidad en el servicio afectando de esta manera la pérdida de clientes.

CONCLUSIÓN

En la empresa FASTLINE CÍA. LTDA., el proceso del requerimiento del servicio tiene un 44% de ineficiencia debido a la falta de capacitación y monitoreo por parte del supervisor y administrador del Call Center hacia los digitadores; situación que hace que disminuya la calidad de servicio y por ende la pérdida de clientes potenciales.

RECOMENDACIONES

Al Supervisor

1. Capacitar e inducir obligatoriamente por lo menos 15 días al personal nuevo que ingresa a laborar en el área de operaciones.
2. Capacitar al personal antiguo en relación a deficiencias o requerimientos que no conoce.

Al Administrador de Call Center

3. Realizar monitoreo de forma periódica a los digitadores del área de Call Center y sancionar en caso de incumplimiento.

	FASTLINE CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> H1 2/4 </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INADECUADO PROCESO DE MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL NUEVO

CONDICIÓN

De la evaluación realizada al los procesos que realiza el Supervisor de cada turno se determinó, que no motiva al personal de Call Center para el cumplimiento de las metas y no realiza una inducción adecuada y constante con el personal nuevo.

CRITERIO

Lo manifestado anteriormente, incumple con el Manual de Funciones y Procedimientos en su Capítulo de Supervisores que dice:

- “Controla diariamente la producción de trabajo en el área operativa e incentiva una competencia sana de mayor producción en los diferentes turnos de trabajo.
- Controla el cumplimiento diario de trabajo y los horarios de entrada para el cumplimiento de cada turno.

- Efectuar reuniones de trabajo con el personal para tratar temas de producción y temas varios que permitan conocer inquietudes o necesidades de su personal para buscar soluciones.”

CAUSA

- Falta de atención en las capacitaciones por parte de los digitadores.
- Falta de motivación en el cumplimiento de metas por parte del Supervisor de cada turno.
- Falta de Iniciativa en capacitar al personal nuevo por parte de los supervisores de turno.
- Falta de actualización del material de inducción por parte del Administrador de Call Center.

EFEECTO

Esto ocasiona que las funciones realizadas por el Supervisor con respecto a la motivación y capacitación del personal nuevo sean en un 50% ineficiente; afectando la calidad del servicio y por ende un incumplimiento en las metas que se plantea.

CONCLUSIÓN

La falta de capacitación y monitoreo por parte del Supervisor de turno produce un 50% de ineficiencia en el cumplimiento de metas y por la mala inducción disminuye la calidad en el servicio.

RECOMENDACIONES

Al Administrador de Call Center

1. Exigir la utilización del material para las capacitaciones al personal nuevo.
2. Monitorear el trabajo de inducción que realiza el Supervisor.
3. Actualizar si fuese el caso el material para la capacitación del personal del área de Call Center.

Al Supervisor

4. Capacitar e inducir obligatoriamente por lo menos 15 días al personal nuevo que ingresa a laborar en el área de operaciones.

	FASTLINE CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> H1 3/4 </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE EMPLEADOS EN EL ÁREA DE CALL CENTER

CONDICIÓN

De la muestra seleccionada del proceso de requerimiento del personal a 20 trabajadores de la empresa, se determinó, que en el Área de Call Center de 10 trabajadores analizados, 6 han renunciado.

CRITERIO

Lo manifestado anteriormente incumple con los principios y una norma general dentro de una empresa que en la cual debe existir un buen ambiente laboral en la que el empleado se sienta cómodo en su lugar de trabajo; además, incumple con el Manual de Funciones y Procedimientos que dice:

- “Elaborar horarios para las unidades que mensualmente efectúan los turnos de trabajo; el cronograma puede ser mensual y se presenta de forma detallada seleccionando a las unidades por grupos de trabajo, así como, detalla los grupos que participarán en cada turno de trabajo.
- Controla el cumplimiento diario de trabajo y los horarios de entrada para el cumplimiento de cada turno.

- Conduce el Proceso Reclutamiento y Selección de Personal.
- Motivar al personal tener actitudes tendientes al cambio de su comportamiento funcional.”

CAUSA

- Falta de organización en el establecimiento de horarios de trabajo por parte del supervisor.
- Falta de comunicación en el Proceso de Reclutamiento del personal por parte del Asistente de Recursos Humanos

EFEECTO

Esto ha ocasionado incumplimiento del servicio y metas propuestas por la empresa; generando la posibilidad de pérdidas de clientes corporativos por la falta de personal que digite el requerimiento; causando un 40% de ineficiencia en el servicio.

CONCLUSIÓN

La alta rotación de personal en el área de Call Center produce un 40% de ineficiencia en el servicio, pudiendo ocasionar la pérdida de clientes corporativos y bajar la producción de la empresa.

RECOMENDACIONES

Al Supervisor

1. Realizar horarios de trabajo para digitadores conjuntamente con la Administración de Call Center y Asistente de Recursos Humanos.

Al Asistente de Recursos Humanos

2. Comunicar antes a los aspirantes a ocupar el puesto de trabajo en el Área de Call Center los turnos de trabajo y averiguar si el horario de trabajo no afecta con su horario de estudios.

	FASTLINE CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> H1 4/4 </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

NO SE CUMPLEN CON LAS METAS PROPUESTAS POR LA EMPRESA

CONDICIÓN

Como resultado del análisis estadístico realizado por auditoría se determinó que en la empresa FASTLINE CÍA. LTDA., el proceso de cumplimiento de metas tiene un 9.51% de incumplimiento de carreras en efectivo.

CRITERIO

El Manual de Funciones en su Capítulo del Área de Operaciones menciona lo siguiente:

- “Controla diariamente la producción de trabajo en el área operativa e incentiva una competencia sana de mayor producción en los diferentes turnos de trabajo.
- Controlar y supervisar las estadísticas de supervisores al igual que las bitácoras.
- Confirmar diariamente la calidad del servicio del área operativa.

- Preparar informes estadísticos de la producción operativa semanal y reporte quincenal de los ingresos con su clave de vouchers sin autorización.”

CAUSA

- Falta de control diario de producción a los digitadores por parte del Supervisor en turno.
- Falta de incentiva a una competencia sana de mayor producción en los diferentes turnos de trabajo por parte del Administrador de Call Center.
- Falta de control a las estadísticas de los Supervisores al igual que las bitácoras por parte del Gerente de Operaciones.

EFECTO

Lo anteriormente citado ha ocasionado que el cumplimiento de metas sea ineficiente en un 9.51%, afectando a los ingresos y presupuesto de la empresa.

CONCLUSIÓN

En la empresa FASTLINE CÍA. LTDA., el incumplimiento de controles en la producción de los supervisores hacia los digitadores, hace que las metas propuestas por la empresa no se cumplan como se espera, existiendo un nivel de ineficiencia en la producción del 9.51%; disminuyendo así los ingresos que se proyecta afectando el presupuesto de la empresa por la falta de incentivos, controles y monitoreo.

RECOMENDACIONES

Al Supervisor de Call Center

1. Monitorear de forma permanente el trabajo que realizan los digitadores a diario.
2. Realizar cuadros estadísticos que proporcionen las carreras válidas por digitador.

Al Administrador de Call Center

3. Incentivar al personal del Área de Call Center a cumplir con las metas
4. Realizar encuestas de satisfacción laboral para determinar el por qué no cumplen las metas.

Al Gerente de Operaciones

5. Dar seguimiento a las estadísticas realizadas por el Supervisor.
6. Controlar diariamente las novedades en las bitácoras y sancionar a las personas que no llenen correctamente.
7. Informar por medio de la bitácora inconvenientes de la producción.



**FASTLINE CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE TRABAJO
DE ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

CR

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Objetivo:

- Dar a conocer a FASTLINE CÍA. LTDA., los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión aplicada a los procedimientos administrativos.

No.	DETALLE	REF/PT	ELAB. POR	OBSERVACIONES
1	PROCEDIMIENTOS Elabore el informe de borrador.	CR1	C.G.P	
2	Comunique a reunión final de comunicación de resultados	CR2	C.G.P	
3	Analice la documentación presentada por los funcionarios involucrados como justificativos	CR3	C.G.P	
4	Elabore el informe final de Auditoría.	CR4	C.G.P	

Elaborado por: C.G Fecha: 30/01/2010
Revisado por: A.A. Fecha: 19/02/2010

CONVOCATORIA A REUNIÓN FINAL

(Lectura Borrador del Informe)

CR2

Licenciado

Diego Padilla Ponce

GERENTE GENERAL FASTLINE CÍA. LTDA.

Presente.

De mi consideración:

Convoco a Usted a la reunión final de comunicación de resultados de la AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS., por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009, mediante contrato de trabajo firmado en octubre 01 de 2009, en la que se dará a conocer el contenido del Borrador del Informe y se analizarán y discutirán los resultados del examen, expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Dicha reunión se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la empresa FASTLINE CÍA. LTDA., el día 19 de febrero de 2010, a las 14H30, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Carla Guerrero Padilla

Auditor

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

CR4

Quito DM, febrero 19 de 2010.

Señores

DIRECTIVOS DE FASTLINE CÍA. LTDA.

Presente.

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA FASTLINE CÍA. LTDA., DEDICADA AL TRANSPORTE TERRESTRE DE PERSONAS O BIENES, PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.”, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2009.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Generalmente Aceptados. Estas normas requieren que nuestro examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Carla Guerrero Padilla

Auditor

FASTLINE CÍA. LTDA.



INFORME DE AUDITORÍA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA
FASTLINE CÍA. LTDA., DEDICADA AL TRANSPORTE
TERRESTRE DE PERSONAS O BIENES, PARA EL
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS – PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE
EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009.**

QUITO DM, FEBRERO DE 2010

ÍNDICE DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE FASTLINE CÍA. LTDA.

CAPÍTULO I

1	Aspectos Generales	1
1.1	Motivo de la Auditoría	1
1.2	Alcance de la Auditoría	1
1.3	Objetivos	2
1.4	Base Legal	2
1.5	Estructura Administrativa de FASTLINE CÍA. LTDA.	3
1.6	Nómina de Funcionarios Principales	4

CAPÍTULO II

2	Resultados del Examen	5
2.1	Seguimiento de Recomendaciones Auditorias Anteriores	5
2.2	Inadecuado Proceso de Requerimiento del Servicio	5
2.3	Inadecuado Proceso de Monitoreo y Capacitación al Personal Nuevo	8
2.4	Alto Índice de Rotación de Empleados en el Área de Call Center	10
2.5	No se Cumplen con la Metas Propuestas por la Empresa	12

CAPÍTULO III

3	Indicadores de Gestión	14
---	------------------------	----

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión en FASTLINE CÍA. LTDA., tiene un propósito que es evaluar cada uno de los componentes y los procesos internos que se ejecutan para en primer lugar identificar las potencialidades y convertirlas en fortalezas y en segundo lugar identificar las debilidades, para que se hagan potencialidades en un esquema en el cual, el nivel de ejecución responda a las necesidades de la administración de la Empresa y a las expectativas de los usuarios de la misma.

1.2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión en FASLINE CÍA. LTDA., va a permitir: evaluar la funcionalidad de los recursos humanos, orientar la gestión de los mismos, globalizar las debilidades y potenciar el servicio.

Las continuas mediciones y recursos técnicos que utilizemos posibilitará obtener una información precisa que nos permitirá en lo posterior graduarlas en un cuadro de recomendación que se establecerá como producto de este trabajo investigativo.

La Auditoría del presente estudio se enfocara en las siguientes áreas:

- Operaciones.
- Comercialización.
- Recursos Humanos.

1.3. OBJETIVOS DEL EXAMEN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Objetivizar mediante la Auditoría de Gestión que en FASLINE CÍA. LTDA., se produzcan procesos administrativos óptimos que permitan cumplir sus objetivos con eficiencia, efectividad y economía.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el nivel de satisfacción del cliente en relación a la calidad del servicio que recibe.
- Determinar con criterio técnico el análisis de tareas para distribuir los Recursos Humanos de manera eficiente.
- Propender a que los costos del servicio sean competitivos en el mercado cumpliendo con las disposiciones legales.
- Evaluar si los sistemas de comunicación responden al flujo de necesidades de los usuarios.

1.4. BASE LEGAL

En Quito el 14 de junio de 2004, bajo el Registro Mercantil No. Se constituye la Compañía de Responsabilidad Limitada Servicio Rápido de Movilización FASTLINE CÍA. LTDA.

La empresa se maneja bajo normativas internas como: reglamentos y manuales; bajo la normativa externa la empresa debe regirse por:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario
- Código de Trabajo
- Normas Internacionales Financieras (NIF's)
- Ley del Consumidor
- Ley de Transito

1.5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE FASTLINE CÍA. LTDA.

Presidente

- Luis Padilla Ponce

Gerente General

- Diego Padilla Ponce

Asistente de Gerencia

- Esthela Toscano

Departamento Administrativo y Recursos Humanos

Gerente

- Iván Aguilar Padilla

Asistente

- Mónica Padilla Ponce

Departamento de Operaciones

Gerente

- Luís López
Administrador
- Verónica Rodríguez

Departamento de Asesoría Interna

- Carlos Padilla Carrera

Departamento de Contabilidad

Contadora General

- Elsa Mejía
Jefe de Facturación
- Iván Navarrete

Departamento de Mercadeo

- Terry Gutiérrez

1.6. NOMINA DE FUNCIONARIOS PRINCIPALES

CARGO	NOMBRES	PERÍODO DESDE	PERÍODO HASTA
Presidente	Luis Padilla Ponce	14/06/2004	Indefinido
Gerente General	Lcdo. Diego Padilla Ponce	14/06/2004	Indefinido
Gerente de Recursos Humanos	Arq. Iván Aguilar	14/06/2004	Indefinido

CAPÍTULO II

2. RESULTADOS DEL EXAMEN

2.1. SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS ANTERIORES

FASTLINE CÍA. LTDA., no aplica es punto ya que no ha realizado examen de Auditoría por ejercicios anteriores.

2.2. INADECUADO PROCESO DE REQUERIMIENTO DEL SERVICIO.

Como resultado de la muestra de auditoría se determinó que en la empresa FASTLINE CÍA. LTDA., el proceso del requerimiento del servicio tiene las siguientes novedades:

- El 30% de los digitadores no realizan correctamente la presentación inicial, incumpliendo con es estándar establecido en el manual de procedimiento interno de la empresa.
- El 40% de los digitadores no piden referencias y solicitan mayor información al cliente para que la unidad pueda llegar con mayor facilidad y en el tiempo estimado.
- El 40% de los digitadores no preguntan al cliente si está de acuerdo con el tiempo establecido la ejecución del servicio.
- El 60% de los digitadores no ofrece ayuda adicional al cliente.

- El 50% de los digitadores no cumplen con el tiempo estándar establecido para atención al cliente.

Lo citado en el párrafo anterior incumple con el Manual de Funciones y Procedimientos en la sección de DIGITADORES que dice:

- “Receptar las llamadas del cliente
- Se identifica con el nombre de la empresa y el nombre de quien lo atiende: Ejemplo, frase: Buenos días, gracias por llamar a FASTLINE CÍA. LTDA., Carla le saluda.
- Si la ubicación dificulta, se solicita mayor información al cliente para que la unidad pueda llegar.
- Para facilitar la ubicación e identificación del cliente es conveniente solicitar tipo de vestimenta y sitios de referencia.
- Se comunica al cliente que espere en la línea hasta que sea confirmada la unidad que le brindará el servicio.
- Una vez ubicada y confirmada la unidad se le informa al cliente la marca, color, modelo y tiempo en que llegara la unidad para su atención.
- Cuando el cliente confirma y está de acuerdo con los datos facilitados, el digitador procede a despedirse.”
- La falta de capacitación a los digitadores y personal nuevo por parte de los supervisores.
- La falta de monitoreo por parte de la administrador de Call Center.

Esto ha ocasionado que el proceso de recepción del requerimiento de servicio no sea eficiente; existiendo un nivel de ineficiencia del 44%, disminuyendo así la calidad en el servicio afectando de esta manera la pérdida de clientes.

CONCLUSIÓN

En la empresa FASTLINE CÍA. LTDA., el proceso del requerimiento del servicio tiene un 44% de ineficiencia debido a la falta de capacitación y monitoreo por parte del supervisor y administrador del Call Center hacia los digitadores; situación que hace que disminuya la calidad de servicio y por ende la pérdida de clientes potenciales.

RECOMENDACIONES

Al Supervisor

1. Capacitar e inducir obligatoriamente por lo menos 15 días al personal nuevo que ingresa a laborar en el área de operaciones.
2. Capacitar al personal antiguo en relación a deficiencias o requerimientos que no conoce.

Al Administrador de Call Center

3. Realizar monitoreo de forma periódica a los digitadores del área de Call Center y sancionar en caso de incumplimiento.

2.3. INADECUADO PROCESO DE MONITOREO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL NUEVO.

De la evaluación realizada al los procesos que realiza el Supervisor de cada turno se determinó, que no motiva al personal de Call Center para el cumplimiento de las metas y no realiza una inducción adecuada y constante con el personal nuevo.

Lo manifestado anteriormente, incumple con el Manual de Funciones y Procedimientos en su Capítulo de Supervisores que dice:

- “Controla diariamente la producción de trabajo en el área operativa e incentiva una competencia sana de mayor producción en los diferentes turnos de trabajo.
- Controla el cumplimiento diario de trabajo y los horarios de entrada para el cumplimiento de cada turno.
- Efectuar reuniones de trabajo con el personal para tratar temas de producción y temas varios que permitan conocer inquietudes o necesidades de su personal para buscar soluciones.”
- Falta de atención en las capacitaciones por parte de los digitadores.
- Falta de motivación en el cumplimiento de metas por parte del Supervisor de cada turno.
- Falta de Iniciativa en capacitar al personal nuevo por parte de los supervisores de turno.
- Falta de actualización del material de inducción por parte del Administrador de Call Center.

Esto ocasiona que las funciones realizadas por el Supervisor con respecto a la motivación y capacitación del personal nuevo sean en un 50% ineficiente; afectando la calidad del servicio y por ende un incumplimiento en las metas que se plantea.

CONCLUSIÓN

La falta de capacitación y monitoreo por parte del Supervisor de turno produce un 50% de ineficiencia en el cumplimiento de metas y por la mala inducción disminuye la calidad en el servicio.

RECOMENDACIONES

Al Administrador de Call Center

1. Exigir la utilización del material para las capacitaciones al personal nuevo.
2. Monitorear el trabajo de inducción que realiza el Supervisor.
3. Actualizar si fuese el caso el material para la capacitación del personal del área de Call Center.

Al Supervisor

4. Capacitar e inducir obligatoriamente por lo menos 15 días al personal nuevo que ingresa a laborar en el área de operaciones.

2.4. ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE EMPLEADOS EN EL ÁREA DE CALL CENTER.

De la muestra seleccionada del proceso de requerimiento del personal a 20 trabajadores de la empresa, se determinó, que en el Área de Call Center de 10 trabajadores analizados, 6 han renunciado.

Lo manifestado anteriormente incumple con los principios y una norma general dentro de una empresa que en la cual debe existir un buen ambiente laboral en la que el empleado se sienta cómodo en su lugar de trabajo; además, incumple con el Manual de Funciones y Procedimientos que dice:

- “Elaborar horarios para las unidades que mensualmente efectúan los turnos de trabajo; el cronograma puede ser mensual y se presenta de forma detallada seleccionando a las unidades por grupos de trabajo, así como, detalla los grupos que participarán en cada turno de trabajo.
- Controla el cumplimiento diario de trabajo y los horarios de entrada para el cumplimiento de cada turno.
- Conduce el Proceso Reclutamiento y Selección de Personal.
- Motivar al personal tener actitudes tendientes al cambio de su comportamiento funcional.”
- Falta de organización en el establecimiento de horarios de trabajo por parte del supervisor.
- Falta de comunicación en el Proceso de Reclutamiento del personal por parte del Asistente de Recursos Humanos.

Esto ha ocasionado incumplimiento del servicio y metas propuestas por la empresa; generando la posibilidad de pérdidas de clientes corporativos por la falta de personal que digite el requerimiento; causando un 40% de ineficiencia en el servicio.

CONCLUSIÓN

La alta rotación de personal en el área de Call Center produce un 40% de ineficiencia en el servicio, pudiendo ocasionar la pérdida de clientes corporativos y bajar la producción de la empresa.

RECOMENDACIONES

Al Supervisor

1. Realizar horarios de trabajo para digitadores conjuntamente con la Administración de Call Center y Asistente de Recursos Humanos.

Al Asistente de Recursos Humanos

2. Comunicar antes a los aspirantes a ocupar el puesto de trabajo en el Área de Call Center los turnos de trabajo y averiguar si el horario de trabajo no afecta con su horario de estudios.

2.5.NO SE CUMPLEN CON LAS METAS PROPUESTAS POR LA EMPRESA.

Como resultado del análisis estadístico realizado por auditoría se determinó que en la empresa FASTLINE CÍA. LTDA., el proceso de cumplimiento de metas tiene un 9.51% de incumplimiento de carreras en efectivo.

El Manual de Funciones en su Capítulo del Área de Operaciones menciona lo siguiente:

- “Controla diariamente la producción de trabajo en el área operativa e incentiva una competencia sana de mayor producción en los diferentes turnos de trabajo.
- Controlar y supervisar las estadísticas de supervisores al igual que las bitácoras.
- Confirmar diariamente la calidad del servicio del área operativa.
- Preparar informes estadísticos de la producción operativa semanal y reporte quincenal de los ingresos con su clave de vouchers sin autorización.”
- Falta de control diario de producción a los digitadores por parte del Supervisor en turno.
- Falta de incentiva a una competencia sana de mayor producción en los diferentes turnos de trabajo por parte del Administrador de Call Center.

- Falta de control a las estadísticas de los Supervisores al igual que las bitácoras por parte del Gerente de Operaciones.

Lo anteriormente citado ha ocasionado que el cumplimiento de metas sea ineficiente en un 9.51%, afectando a los ingresos y presupuesto de la empresa.

CONCLUSIÓN

En la empresa FASTLINE CÍA. LTDA., el incumplimiento de controles en la producción de los supervisores hacia los digitadores, hace que las metas propuestas por la empresa no se cumplan como se espera, existiendo un nivel de ineficiencia en la producción del 9.51%; disminuyendo así los ingresos que se proyecta afectando el presupuesto de la empresa por la falta de incentivos, controles y monitoreo.

RECOMENDACIONES

Al Supervisor de Call Center

1. Monitorear de forma permanente el trabajo que realizan los digitadores a diario.
2. Realizar cuadros estadísticos que proporcionen las carreras válidas por digitador.

Al Administrador de Call Center

3. Incentivar al personal del Área de Call Center a cumplir con las metas
4. Realizar encuestas de satisfacción laboral para determinar el por que no cumplen las metas.

Al Gerente de Operaciones

5. Dar seguimiento a las estadísticas realizadas por el Supervisor.
6. Controlar diariamente las novedades en las bitácoras y sancionar a las personas que no llenen correctamente.
7. Informar por medio de la bitácora inconvenientes de la producción.

CAPÍTULO III

3. INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	FÓRMULA DEL CÁLCULO	PORCENTAJE	INTERPRETACION
Proceso de Requerimiento del Servicio	$= \frac{\text{No. de Empleados que si Cumplen}}{\text{No. de Empleados que no Cumplen}}$	44%	Existe un 44% de deficiencia en los procesos que realizan los operadores de Call Center
Jefe de Cabina	$= \frac{\text{No. de Funciones que Realiza}}{\text{Total de Funciones}}$	93.18%	Corresponde al 98.18% de eficiencia en los procesos que realiza dentro de su área.
Supervisor	$= \frac{\% \text{ Total} * \% \text{ Obtenido}}{\text{Porcentaje Total}}$	10.71%	Existe un 10.71% de incumplimiento permanente de las metas y objetivos que se plantean, lo cual no brinda calidad de atención al cliente, y no mejora los estándares de producción, es por eso que el proceso que realiza es deficiente.

Recursos Humanos	$= \frac{\text{Cumple con las Funciones}}{\text{Total de Funciones}}$	95%	Proceso de selección del personal cumplen con el 95% de eficiencia y está orientado a lograr sus logros individuales como institucionales
Requerimiento del Personal	$= \frac{\text{No. de Empleados con Renuncia}}{\text{No. de Empleados Entrevistados}}$	40%	Se determinó que la alta rotación de personal en el Área de Call Center produce una deficiencia de los controles y procesos en un 40%.
Encuesta de Satisfacción Laboral	$= \frac{\text{No. de Empleados Tot Deacuerdo}}{\text{No. Empleados Encuestados}}$	95%	Existe un 95% de satisfacción laboral dentro de la empresa.
Comercialización	$= \frac{\text{Procesos que Si Cumple}}{\text{No. de Procesos}}$	93%	Se determinó un 93% eficiencia la calidad del servicio al cliente manteniendo constantemente una relación con los clientes para conservar y confirmar que los prestados se encuentren dentro de los parámetros establecidos.
Estadísticas de Carreras Válidas	$= \frac{\text{Carreras Despachadas}}{\text{Carreras Proyectadas}}$	4.94%	El es despacho de carreras de pago en efectivo existe un 4.91% de deficiencias.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Al efectuar la presente Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de FASTLINE CÍA. LTDA., se pudo determinar deficiencias en el cumplimiento de las funciones realizadas por los empleados recayendo esta responsabilidad al Área de Operaciones de la Empresa. Lo cual permitirá tomar acciones correctivas para mejorar la efectividad y eficacia en el desarrollo de las actividades y operaciones.
- La elaboración de este trabajo ha permitido reforzar los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria en la Escuela Politécnica del Ejército, y de esta manera ponerlos en práctica. Además de permitirnos crecer profesionalmente, motivándonos a la investigación y actualización continua.
- Esta investigación realizada, aportará a futuras generaciones como guía de consulta e inclusive a FASTLINE CÍA. LTDA., como ayuda para el mejoramiento de sus procesos.

6.2. RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de mejorar los Procesos Administrativos de FASTLINE CÍA. LTDA., sería apropiado que se implementen las recomendaciones expuestas en la presente tesis.

- Es necesario que la Escuela Politécnica del Ejército, promueva e incentive a los alumnos para que realicen trabajos de investigación, que les permitan reforzar sus conocimientos a través este tipo de trabajos.
- Es preciso que todas las personas involucradas en los Procesos Administrativos de FASTLINE CÍA. LTDA., tengan la predisposición necesaria para acoplarse a los cambios de manera de lograr los objetivos y metas propuestas por la Empresa.