

RESUMEN

En el Capítulo 1 actualmente el transporte de carga es poco explotado en nuestro país y sobre todo son pocas las empresas consolidadas existentes en el medio y con el propósito de dar mejoras a la empresa se ve la necesidad e realizar una Auditoría Administrativa que permita medir la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del transporte de carga.

Transportes Directo Cía. Ltda. es una empresa dedicada a proporcionar servicios de transporte de mercadería a nivel nacional y mudanzas para satisfacer las necesidades del cliente, garantizando calidad y transparencia, sus instalaciones están ubicadas en la ciudad de Quito, existen sucursales en las provincias de Esmeraldas, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas. La empresa cuenta con un capital de \$ 50.000 dólares y con cinco camiones.

Dentro del Capítulo 2 tenemos las Áreas a ser examinadas que son las siguientes:

ÁREA DE LOGÍSTICA

En el área de logística se realizan las siguientes funciones: determinación de rutas de viaje y rutas alternativas dentro de las debilidades existentes tenemos: retraso en la entrega de la carga por circunstancias que muchas de las veces no son controlables, es por ello que se da lugar a que el cliente se moleste y proceda al reclamo.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En esta área se realizan las siguientes funciones: determinación de requisitos y competencias, selección del personal, realización y toma de pruebas, contratación y control del personal. Dentro de las debilidades existentes tenemos: falta de actividades motivacionales para el buen ambiente laboral, de manera que el empleado no solo se limite a sus funciones, sino más bien aporte con algo más a la empresa.

ÁREA ADMINISTRATIVA

En el área Administrativa se realizan las funciones como: coordinación de funciones, coordinación de despachos, control de distribución, control de entrega, y control de empleados. Dentro de las debilidades existentes tenemos: segregación de funciones porque el trabajo lo realiza una sola persona, es por ello que se hace imprescindible de la misma, en el direccionamiento y control.

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

En el área de servicio al cliente se realizan funciones como: atender al cliente, facturar, recepción de llamadas. Dentro de las debilidades existentes tenemos: falta de relaciones humanas para brindar una mejor atención al cliente, de manera que el mismo se sienta a gusto y no acuda a otras empresas para transportar carga.

El Capítulo 3 se refiere a la empresa, la misma que cuenta con Planificación Estratégica, es por ello que se tiene misión, visión objetivos, políticas,

estrategias, principios, valores, lo que permite que todos los trabajadores trabajen por un mismo fin, a la vez se impone disciplina laboral y lo más importante es la búsqueda del bienestar y estabilidad de la empresa dentro de la industria del transporte.

El Capítulo 4 comprende la metodología de la Auditoría Administrativa, se indica el marco de actuación de las acciones que se deben cumplir en las diferentes fases del trabajo para permitir que éste se realice en forma programada y sistemática.

En el Capítulo 5 se procede a desarrollar la planificación preliminar y la específica cada una con sus respectivos papeles de trabajo, en sí se ejecuta la Auditoría y el resultado final es el Informe de Auditoría en el cual constan los comentarios, conclusiones y recomendaciones, posteriormente se determina el Seguimiento y Monitoreo para que las recomendaciones dadas sean cumplidas a cabalidad y se mejore la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la empresa y se establece un control para garantizar que el trabajo desarrollado es eficiente y confiable.

SUMMARY

In the Chapter 1 At the moment the load transport is little explored in our country and mainly they are few the existent consolidated companies in the means and with the purpose of giving improvements to the company leave the necessity and to carry out an Administrative Audit that allows to measure the efficiency, effectiveness and economy of the processes of the load transport.

Transport Direct Co. Ltda. it is a company dedicated to provide services of merchandise transport to national level and movings to satisfy the client's necessities, guaranteeing quality and transparency, also exist branches in the counties of Emeralds, Manabí and Sacred Domingo of the Tsáchilas. The company has a capital of \$50.000 dollars and with five trucks.

In Chapter 2 the Areas to be examined are the following ones:

AREA OF LOGISTICS

In the area of Logistics they are carried out the following functions: Determination of Routes of Trip and Alternative Routes inside the existent weaknesses have: Delay in the delivery of the load for circumstances that many of the times are not controllable, is for it that one gives place to that the client is bothered and proceed to the birdcall.

AREA OF HUMAN RESOURCES

In this Area they are carried out the following functions: Determination of Requirements and Competitions, Selection of the Personnel, Realization and taking of Tests, Recruiting and the personnel's Control. Inside the existent weaknesses we have: Lack of activities motivation for the good labor atmosphere, so that the non alone employee is limited to his functions, but rather contribution with something more to the company.

ADMINISTRATIVE AREA

In the Administrative area they are carried out the functions like: Coordination of functions, Coordination of offices, distribution Control, delivery Control, and employees' Control. Inside the existent weaknesses we have: Segregation of functions because the work carries out it a single person, it is for it that becomes indispensable of the same one, in the strategic management and control.

AREA OF SERVICE TO THE CLIENT

In the area of service to the client are carried out functions like: To assist the Client, to Bill, Reception of Calls. Inside the existent weaknesses we have: It lacks of human relationships to offer a better attention to the client, so that the same one sits down to pleasure and don't go to other companies to transport load.

The Chapter 3 The company has a Strategic Planning, it is for it that is had mission, vision objectives, political, strategies, principles, values, what allows

all the workers to work for oneself end, at the same time labor discipline is imposed and the most important thing is the search of the well-being and stability of the company inside the industry of the transport.

Chapter 4 understands the Methodology of the Administrative Audit, the mark of performance of the actions is indicated that should be completed in the different phases of the work to allow that this is carried out in programmed form and systematic.

In the Chapter 5 you proceeds to develop the preliminary planning and the specific one each one with their respective work papers, in yes the Audit is executed and the final result is later on the Report of Audit in which consist the comments, conclusions and recommendations, it is determined the Pursuit and Monitoring so that the given recommendations are completed and improve the efficiency, effectiveness and economy in the development of the activities of the company and a control settles down to guarantee that the developed work is efficient and reliable.

CAPÍTULO 1

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

Introduciéndose en el sector de servicios se tiene como una de las fuentes de trabajo al transporte de carga, puesto que en la actualidad se ha incrementado debido a las necesidades de las empresas del sector productivo de tal manera que se contribuye al desarrollo económico de las mismas, es por ello que un mundo globalizado y sobre todo con la existencia de grandes competidores del mercado hay que estar preparado para poder enfrentar grandes retos visionando el liderazgo en la industria del transporte, a la vez que se crea fuentes de trabajo, buscando agregar valor de manera que se logre un control y un manejo eficiente dentro de ésta industria.

Transportes Directo Cía. Ltda. tiene como propósito satisfacer los requerimientos de sus clientes, además por la demanda existente se ofrece servicios de mudanzas ya sea a nivel local o nacional, dando siempre una atención amable, cordial, responsable y brindando seguridad en los servicios prestados.

Tomando en cuenta que el transporte de carga es poco explotado en nuestro país y con el propósito de dar mejoras a la empresa se ve la necesidad e realizar una Auditoría Administrativa que permita medir la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del transporte de carga, debido a la existencia de una serie problemas en los últimos tres años dentro de la administración y con el objetivo de analizar y detectar áreas críticas , las mismas que ocasionan perjuicios en la imagen de la empresa, es por ello que se requiere

de la implementación de controles a nivel general para brindar un servicio eficiente, eficaz y económico, de tal manera que los clientes se sientan satisfechos y no recurran al servicio de la competencia.

1.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

La empresa se sustenta en la siguiente base legal:

Ley de Seguro Social

El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella.

El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual.

La empresa aplica la Ley de Seguro Social para proteger a los empleados que laboran en la misma, y gozar de beneficios de atención médica, créditos, jubilación, pensiones en caso de muerte, pensión por discapacidad entre

otros, de tal manera que no se desampare a los empleados y sientan seguridad laboral.

Ley de Compañías

Mediante la ley de compañías se regula el funcionamiento de las empresas en todos los sectores de la industria, Transportes Directo Cía. Ltda. aplica lo correspondiente a disposiciones para las compañías de responsabilidad limitada ya que mediante su conocimiento y aplicación se evita caer en infracciones que sólo ocasionan perjuicios a la empresa y llevar todo en orden para evitar inconvenientes con la Superintendencia de Compañías.

Ley de Régimen Tributario Interno

El Gobierno Central es el encargado de recaudar y gastar los impuestos nacionales (impuesto a la renta, impuesto al consumo, impuestos específicos, impuestos a los activos, impuestos al comercio exterior). La función del gasto de los impuestos nacionales, se realiza a través del Presupuesto General del Estado, por intermedio del Ministerio de Economía y Finanzas.

La función de recaudación de los impuestos nacionales, distribuidos a través del Presupuesto, son administrados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE). Esta última organización, se encarga de recaudar los derechos arancelarios, pero adicionalmente recauda otros impuestos nacionales que se aplican a otros productos importados que entren por los distintos distritos aduaneros del país.

Esta Ley se aplica en la empresa puesto que se debe cumplir con el pago de los impuestos establecidos por el Estado Ecuatoriano por lo que es de gran importancia el conocimiento de la misma ya que en ésta se determinan los porcentajes correspondientes a cada impuesto (IVA, Renta) y las respectivas retenciones, de tal manera que se evite tener problemas con el Servicio de Rentas Internas y evitar el gasto de dinero.

Ley de Comercio Exterior e Inversiones

Ley que promueve el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

El Sector de Comercio Exterior comprende el conjunto de organismos y entidades del sector Público y de instituciones o personas naturales o jurídicas del sector privado que participan en el diseño y ejecución de la Política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología que desarrollan actividades de comercio exterior o relacionadas con éste, salvo las exportaciones de hidrocarburos que realiza el Estado Ecuatoriano y que continuarán sujetas al ordenamiento legal que las regula.

Esta ley se aplicará en la empresa porque a futuro se visiona prestar los servicios del transporte de carga tanto pesada como liviana a nivel internacional, de tal manera que se llegará Colombia, Perú, Chile, y Panamá, éstos son mercados hacia los cuales se traslada gran cantidad de

mercaderías , de igual manera nuestro país importa grandes cantidades, es por ello que se ve la necesidad de ampliar nuestro mercado hacia otros lugar y es preciso tener conocimiento de la Ley de Comercio Exterior para saber como se puede operar dentro de éste campo, con el fin de no cometer infracciones que traen sólo problemas y retrasos.

Ley de Tránsito y Transporte Terrestre

Esta ley 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.

Además de la regularización y control ésta ley da a conocer las señalizaciones del tránsito, el uso de las vías públicas y de los medios de transporte terrestre, de conformidad con los programas de estudio elaborados conjuntamente por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y el Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación, las disposiciones para los conductores y peatones, entre otras.

El transporte terrestre garantizará la movilización de personas o bienes por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, de acuerdo a los reglamentos respectivos.

La transportación terrestre, pública o privada, de personas y bienes, goza de la protección del Estado quien ejercerá el control y vigilancia necesarios para su adecuada prestación en condiciones de seguridad y calidad; y, toda violación a sus normas será sancionada.

Dentro de los organismos de control del tránsito y transporte terrestres tenemos:

- a)** El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres;
- b)** La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres;
- c)** Los Consejos Provinciales de Tránsito, y Transporte Terrestres;
- d)** Las Jefaturas Provinciales de tránsito y transporte terrestres; y,
- e)** Las Subjefaturas en sus jurisdicciones.

Esta Ley se aplica dentro de la empresa puesto que la principal función de la misma es la de transportar carga pesada y liviana hacia las diferentes provincias de Esmeraldas, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, para lo cual se necesita conocer que se debe cumplir y que las carreteras y más vías públicas del país son bienes de uso y dominio público y quedan abiertas al tránsito nacional e internacional de vehículos, dando el uso a las mismas de conformidad con las leyes, reglamentos del Ecuador y a convenios internacionales vigentes.

Además se debe tener conocimiento al trabajar dentro de éste campo que el Estado tomará las medidas pertinentes para dinamizar y modernizar el servicio masivo de transporte, otorgando incentivos en consideración a las necesidades de los distintos sectores sociales.

Código de Trabajo

A través de Código de Trabajo se regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Dentro del Código podemos conocer las funciones que debe cumplir el empleador los mismos que pueden ser los directores, gerentes, administradores, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

La empresa aplica el Código de Trabajo para regular la relación entre el empleador y los empleados, de manera que se tiene conocimiento de los derechos y las obligaciones que le compete a cada parte, evitando la existencia de problemas con los trabajadores, que son amparados por las leyes del Estado, a la vez que el empleado se siente amparado y respaldado y se desenvuelve de mejor manera en sus labores.

Reglamento Interno de “Transportes Directo Cía. Ltda.”

Se aplica en la empresa para que tanto el patrono como los trabajadores sepan de antemano cuáles son las reglas que se deben seguir en el centro de trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento para cada uno.

Dentro de éste reglamento se encontrarán las políticas establecidas para los empleados respecto a: horarios, uniformes, manejo de equipos, manejo de camiones, mantenimiento de camiones, utilización de herramientas.

A través de las disposiciones contenidas en éste reglamento se puede realizar de manera eficiente el trabajo puesto que el mismo es dado a conocer a todo el personal por medio de la entrega de un ejemplar a cada departamento, pero también existe una serie de inconvenientes porque hay ciertos empleados que no cumplen con lo establecido en el reglamento Interno de la Empresa, al no cumplir con lo establecido en el mismo reglamento se detallan las respectivas sanciones y multas.

Organismos de Control

Los Organismos que controlan el desempeño de la empresa son: La Superintendencia de Compañías, El Servicio de Rentas Internas, El Consejo Nacional de Tránsito.

La Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo.

La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.

La Superintendencia de Compañías tiene como fin lograr un mejor futuro para las compañías, socios o accionistas, empresarios e inversionistas y procura el fortalecimiento empresarial y el desarrollo del mercado de valores.”

“Transportes Directo Cía. Ltda. es una empresa vigilada y controlada por la Superintendencia de Compañías para normar el funcionamiento, de manera que se de cumplimiento a lo determinado para las compañías de responsabilidad limitada y en caso de incurrir en errores, proceder a establecer las sanciones respectivas.

El Servicio de Rentas Internas



El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Dentro de los objetivos del SRI tenemos los siguientes:

1. Diseñar propuestas de política tributaria orientadas a obtener la mayor equidad, fortalecer la capacidad de gestión institucional.
2. Lograr altos niveles de satisfacción en los servicios al contribuyente.
3. Reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión de impuestos.

La empresa es vigilada y controlada por el Servicio de Rentas Internas como compañía, para determinar si cumple o no con el pago de impuestos entre los cuales tenemos el impuesto al valor agregado en forma mensual y anualmente el impuesto a la renta, de manera que no se evada los impuestos y no existan problemas mayores de carácter legal y tener permisos de transporte carga autorizados por éste Organismo de Control.

El Consejo Nacional de Tránsito

Es una institución moderna y confiable, por la cantidad de servicios que presta, gestión transporte y su contribución al mejoramiento continuo de los sistemas nacionales de tránsito y transporte terrestre de manera que regula al sector del transporte, con el fin de que se cumplan las leyes de tránsito.

“Transportes Directo Cía. Ltda.” se encuentra estipulado para brindar servicios de transporte y cumplir con la Ley de Transporte Terrestre, Matriculación de los Vehículos, Licencias Actualizadas de los conductores, lo cual permite a la empresa desempeñarse cumpliendo con todos los requisitos de ley.

1.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✓ Proporcionar servicios de transporte de mercadería a nivel nacional y mudanzas para satisfacer las necesidades del cliente, garantizando calidad y transparencia en un marco de responsabilidad y respeto, marcando un importante diferencial frente a los competidores.
- ✓ Extender la cobertura de fletes al norte del país, optimizando el transporte de mejores rutas y, brindando al cliente mayor confianza en sus entregas.
- ✓ Incrementar el volumen de ventas, para obtener un mayor margen de rentabilidad y beneficios, que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ Brindar confianza, seguridad y una excelente atención al cliente de manera que se cumplan sus requerimientos y se sienta satisfecho.

2 LA EMPRESA

La Empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

- **Agropecuarias**

Son del sector primario de la economía ya que proveen de materias primas a empresas industriales.

- **Industriales**

La empresa industrial es extractiva cuando se dedica a la explotación de recursos naturales

- **Comerciales**

La empresa industrial es extractiva cuando se dedica a la explotación de recursos naturales, pueden ser:

- Mayoristas
- Minoristas
- Comisionistas

- **Servicios**

Son aquellas que prestan servicios a la comunidad, a otras empresas o a instituciones oficiales o privadas, pueden ser:

- ? Microempresas
- ? Pequeñas Empresas
- ? Medianas Empresas
- ? Grandes Empresas

Sociedades

Se constituye cuando dos o más personas se comprometen voluntariamente aportar dinero, trabajo o bienes

Sociedades de Personas

En ésta sociedad, la propiedad de la empresa pertenece a personas cuya identidad individual se conoce plenamente

Sociedades de Capital

Sociedades Mixtas

La responsabilidad de los socios se limita a los aportes, y en la administración participan todos y cada uno de los socios.

- ? Sociedad Anónima
- ? Sociedad en Comandita por acciones

- Sociedad por Personas
- Sociedad Colectiva

- *Sociedad en Comandita
- *Sociedad Cooperativa
- *Sociedad de Capital
- *Sociedad por acciones

- *Sociedad Mixta

Se constituye entre los socios que solamente están obligados con ella en cuanto al monto de sus aportes

Fuente: www.empresa.com

Elaborado por: Karla Zamora

Cuadro Nro. 1

CUADRO RESUMEN DE CLASES DE COMPAÑÍA			
COMPAÑÍA	NÚMERO DE PERSONAS	CAPITAL	SIGLAS
Compañía en Nombre Colectivo	Entre dos o más personas	Aporte que cada socio entrega o promete entregar	Nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía".
Compañía en Comandita Simple	Uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.	El socio comanditario no puede llevar en vía de aporte a la compañía su capacidad, crédito o industria.	Se agrega las palabras "Compañía en Comandita"
Compañía de Responsabilidad Limitada	Entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.	\$ 400,00 dólares	Cía. Ltda.
Compañía Anonima	2 o más accionistas, capital, dividido en acciones negociables, que responden únicamente por el monto de sus acciones.	\$ 800 dólares, o podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución	S.A.
Compañía en Comandita por Acciones	Uno o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras "compañía en comandita"	El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados)	C.C.A.
Compañía de Economía	Sector público y Sector Privado	El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social.	

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Karla Zamora

“Transportes Directo Cía. Ltda.” pertenece a las empresas de servicios ya que se dedica al transporte de carga pesada y liviana hacia los diferentes destinos de acuerdo al requerimiento de los clientes, además realiza mudanzas a nivel local y nacional.

A demás se le considera una empresa mediana debido a la composición de su capital, al número de empleados, a la productividad del servicio que se presta, a sus instalaciones, puesto que en la ciudad de Quito cuenta con la matriz y la sucursal, también existen sucursales en las provincias de Esmeraldas, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Se cuenta con cinco camiones con furgón, por lo que se puede atender de manera eficiente los requerimientos de los clientes.

La empresa al ser constituida como una empresa jurídica se convirtió en una compañía de responsabilidad limitada, la misma que puede ser constituida con un mínimo de 2 socios y un máximo de 25. La sociedad limitada es una persona jurídica, diferente de los socios, individualmente considerados, en el caso de la empresa, ésta cuenta con cinco socios, cada uno con su respectivo aporte de capital.

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

“Transportes Directo” nació como una empresa familiar en el año de 1989, perteneció a la Señora Esperanza Calderón, se inició con un capital de \$3`000.000 de sucres con dos camiones cada uno marca Hino año 1987 de 12 y 8 toneladas, el giro del negocio en un principio consistió en el transporte de carga pesada y liviana desde la ciudad de Quito hacia la provincia de

Esmeraldas, dentro del trabajo que se realizaban no existía ningún control en las operaciones, en la administración del transporte del negocio puesto que se llevaba de manera empírica y a criterio personal de los dueños.

Es por tal razón que había muchos problemas ya que se extraviaba la carga y los empleados hacían lo que a su criterio era lo más conveniente y nadie respondía por las labores encomendadas y así se maneja durante varios años.

La empresa se constituye en el año 1997, se transformó en una empresa jurídica que cumple con todas las leyes y reglamentos del mercado en que se desenvuelve, la cual denominan "**TRANDIRECOST CIA LTDA**", para lo cual contaba con un capital de \$ 10'000.000 de sucres, debido a los requerimientos del cliente se realiza una modernización exhaustiva en el nombre comercial por lo que se le denomina "Transportes Directo"

A partir de 1998 contando con un capital de \$15'000.000 de sucres, dentro de su política de expansión de sus operaciones, brinda servicios de transporte de carga pesada hacia la Provincia de Manabí.

Con el pasar del tiempo y debido a la existencia de las nuevas generaciones de la familia, la administración de la empresa la tomó el hijo de la dueña, en ese entonces ya se contaba con un capital de 20.000 dólares y con tres camiones, quien impuso un control muy riguroso y exhaustivo para acabar de raíz con la serie de inconvenientes tanto a nivel operacional como con el manejo del personal.

Actualmente la empresa cuenta con un capital de \$ 50.000 dólares y con cinco camiones 2 marca Hino de 12 toneladas, año 2000, 2 marca Nissan de

8 toneladas año 2006 y 1 marca Mitsubishi de 5 toneladas año 2006, se manejan bajo un plan estratégico con una, organización, dirección y control, con el propósito de una mejora e incremento del valor de las mismas.

Cuadro Nro. 2
CUADRO DE COSTITUCIÓN DE
“TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”

CONSTITUCIÓN				
NOMBRE DEL SOCIO	# DE ACCIONES	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	CAPITAL POR PAGAR
ESPERANZA JOVA CALDERON HARO	10.000	5000	4.000	1000,00
ANGEL EDISON ONA CALDERON	10.000	5000	4.000	1000,00
ADRIANA ELIZABETH OÑA CALDERÓN	10.000	5000	4.000	1000,00
FRANCISCO JAVIER OÑA CALDERON	10.000	5000	4.000	1000,00
CHRISTIAN MARCELO OÑA CALDERÓN	10.000	5000	4.000	1000,00
TOTAL	50.000	25.000	20.000	5000,00

Fuente: “Transportes Directo Cía. Ltda.”

Elaborado Por: “Transportes Directo Cía.

El mundo del transporte y la logística es importante para el desarrollo económico de las empresas y del país, así lo han entendido todas las Administraciones, debido a los cambios tecnológicos y estructurales que hoy en día a evolucionado los mercados, “Transportes Directo”, tomo la decisión de realizar cambios estructurales y manejar bajo procedimientos sus

servicios, cuyo objeto es manejar y controlar estructuralmente la industria del transporte.

1.2.2 ORGANIGRAMAS

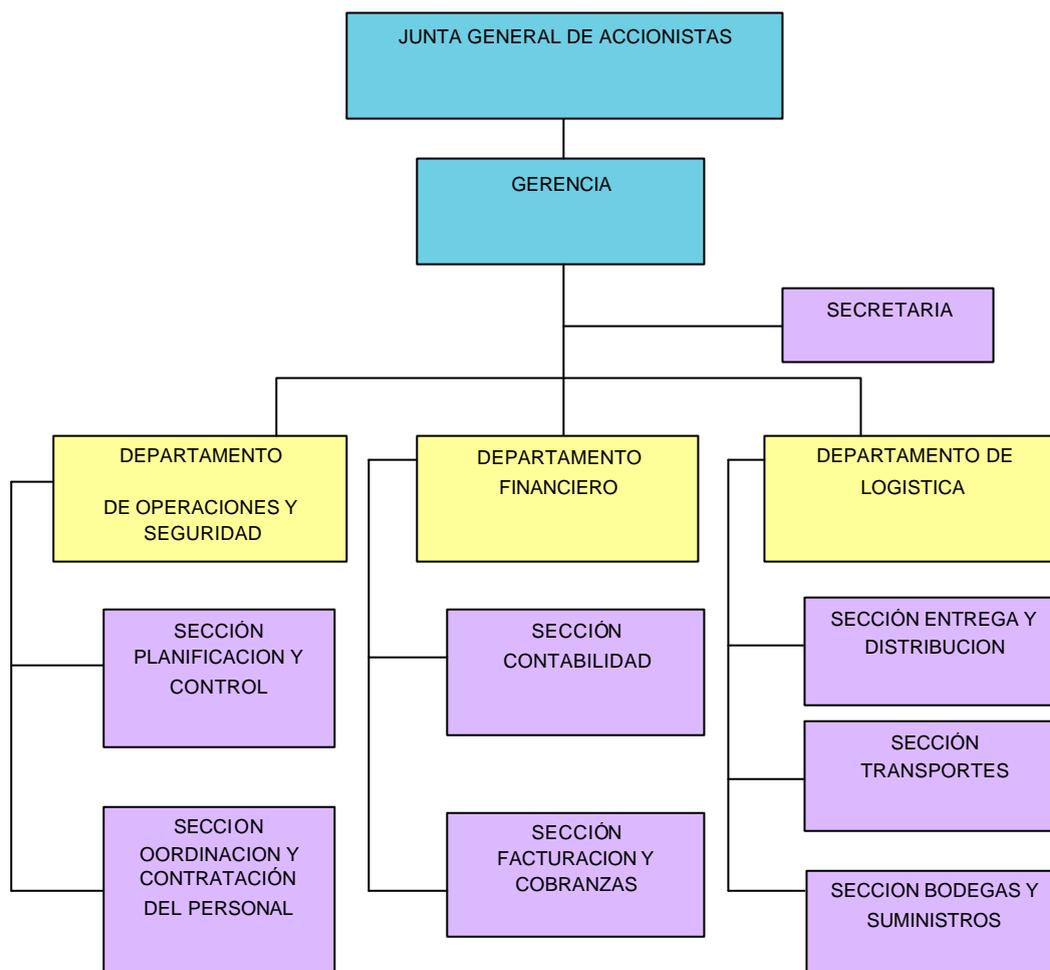
El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Además los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

1.2.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Los organigramas estructurales consisten en cierto número de rectángulos que representan personas, puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados por líneas, las cuáles indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados); de tal manera pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga.

“TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL
AÑO 2008

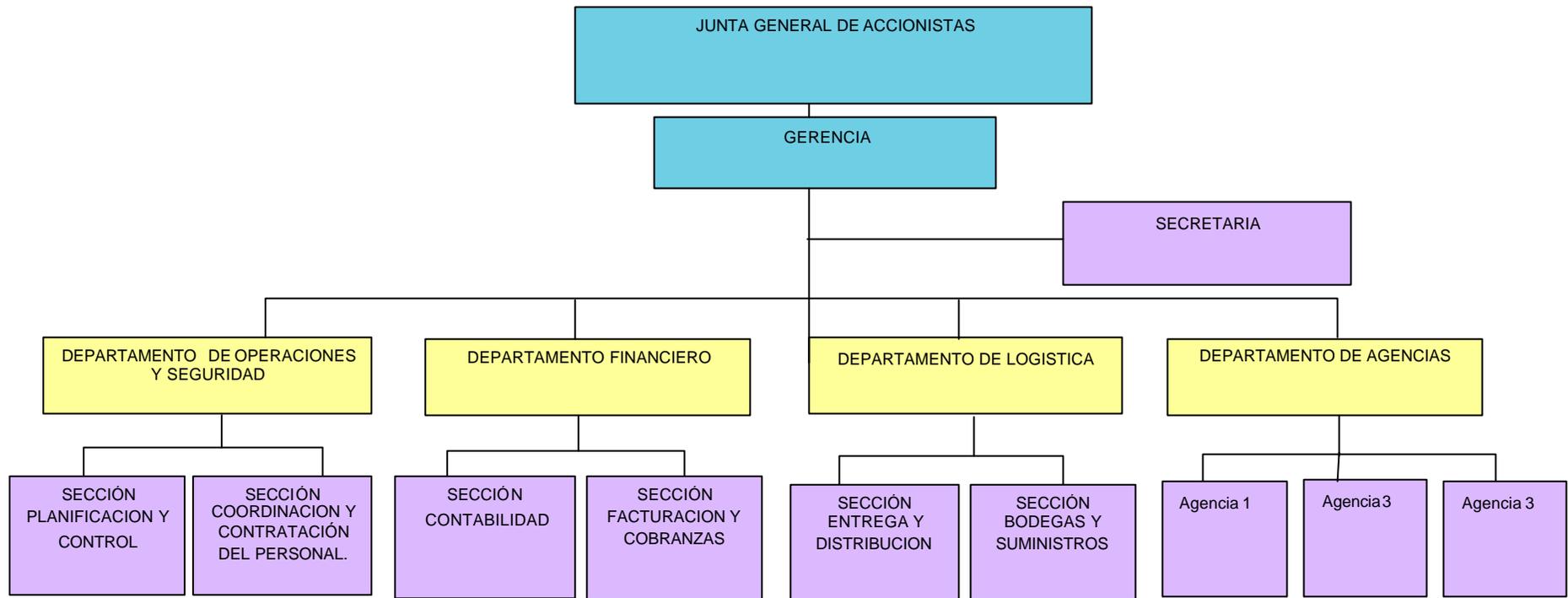


Fuente: “Transportes Directo Cía. Ltda.”

Elaborado Por: “Transportes Directo Cía. Ltda.”

“TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

AÑO 2008

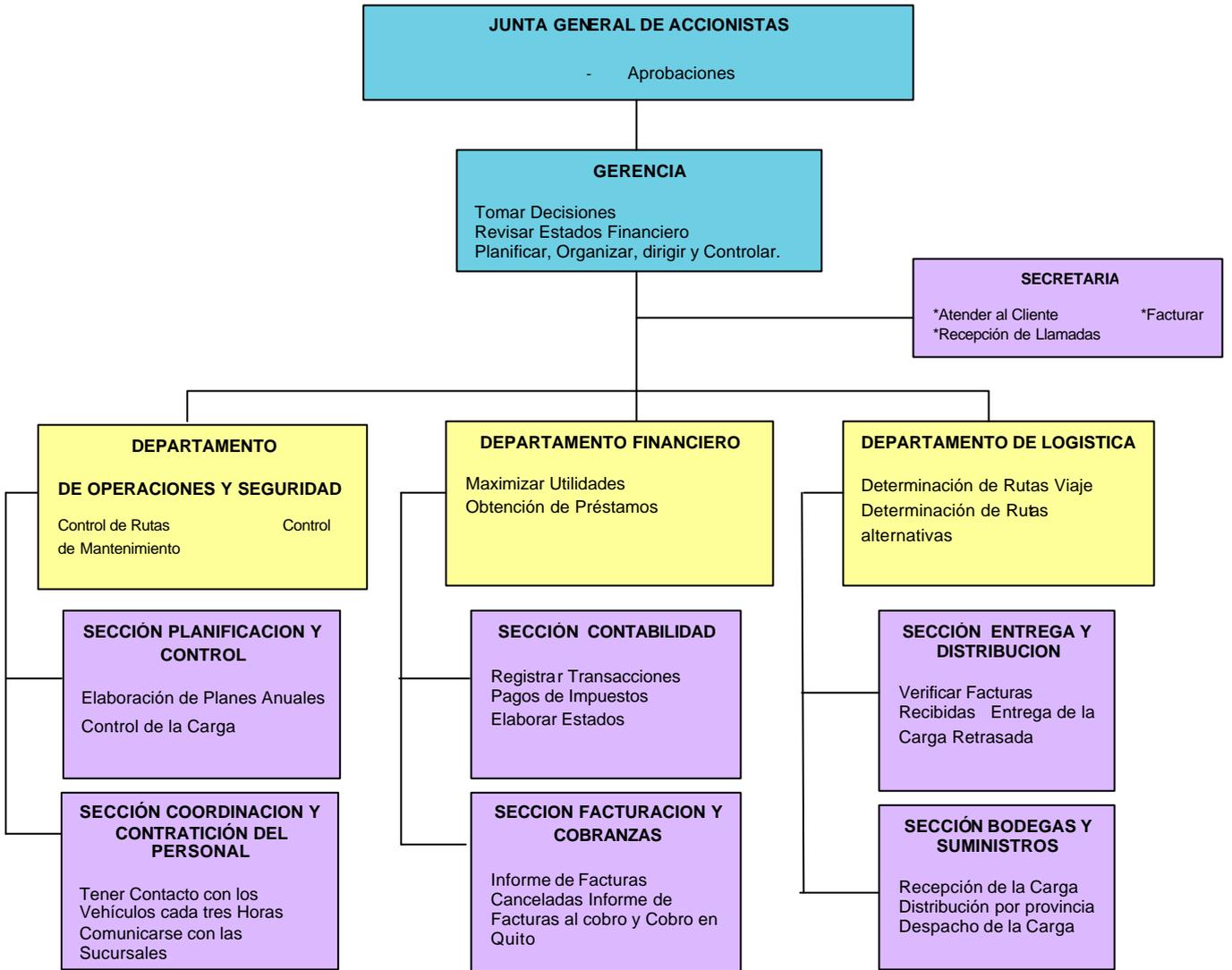


Fuente: “Transportes Directo Cía. Ltda.”
Elaborado Por: Karla Zamora P.

1.2.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

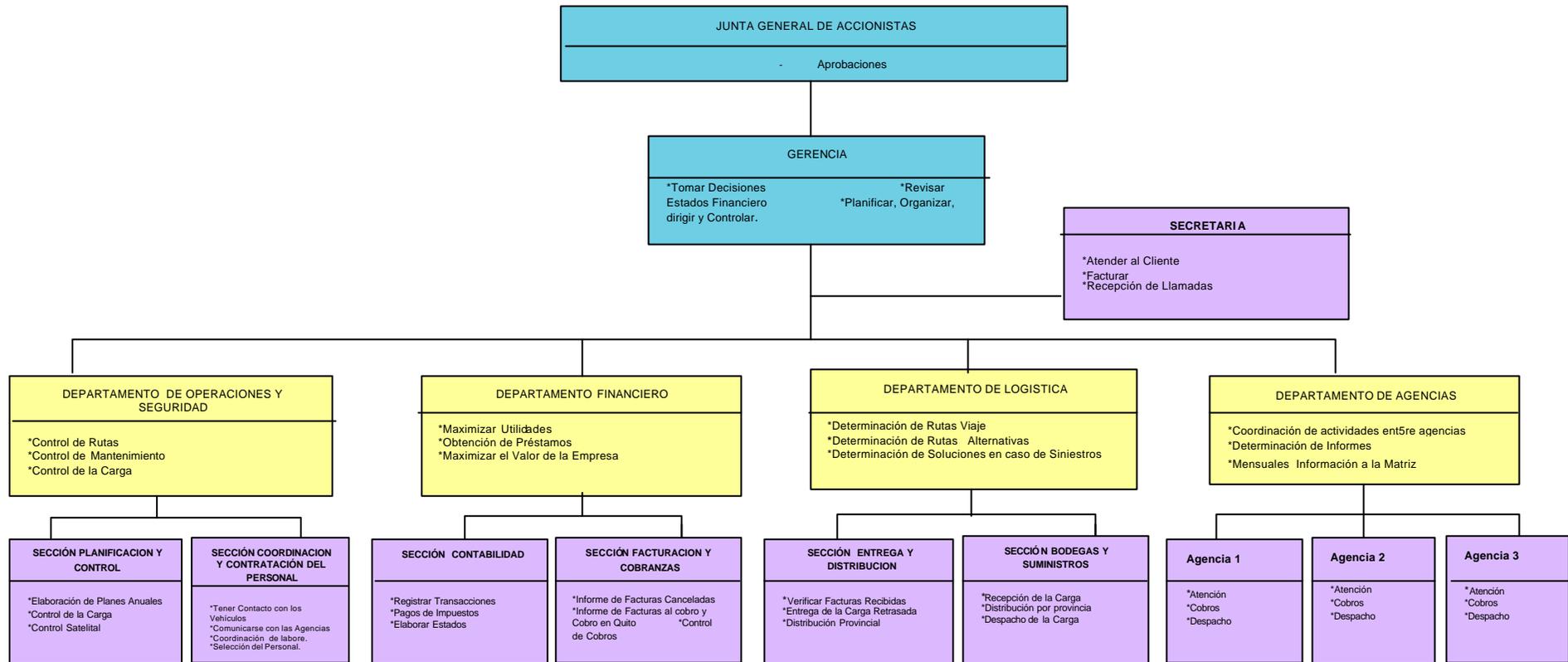
Los Organigramas Funcionales incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

“TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”
ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL
AÑO 2008



Fuente: “Transportes Directo Cía. Ltda.”
Elaborado Por: “Transportes Directo Cía. Ltda.”

“TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO
AÑO 2008

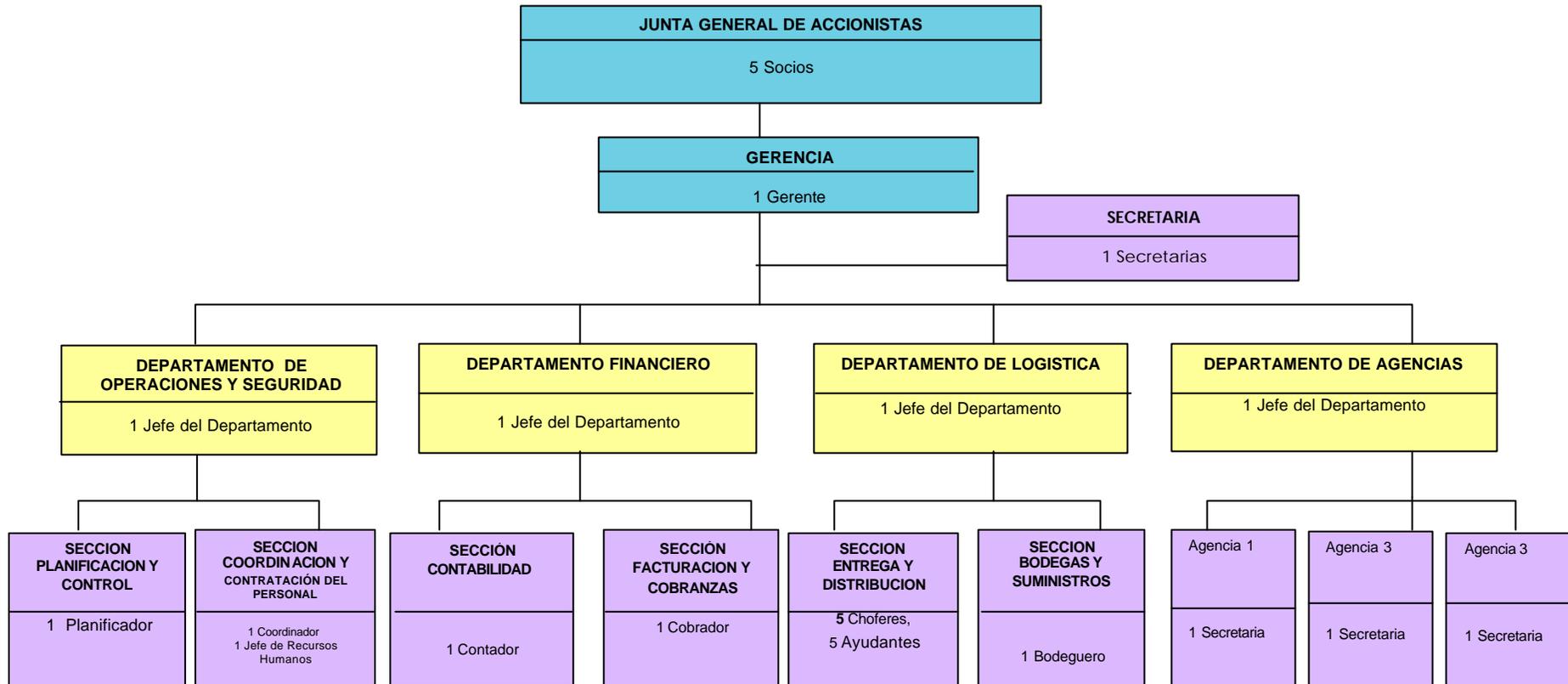


Fuente: “Transportes Directo Cía. Ltda.”
Elaborado Por: Karla Zamora P.

12.2.3 ORGANIGRAMA PERSONAL

Es una representación gráfica de la división de trabajo en una organización, con el detalle del talento humano que labora en dichas áreas y subáreas.

“TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”
ORGANIGRAMA PERSONAL PROPUESTO
AÑO 2008



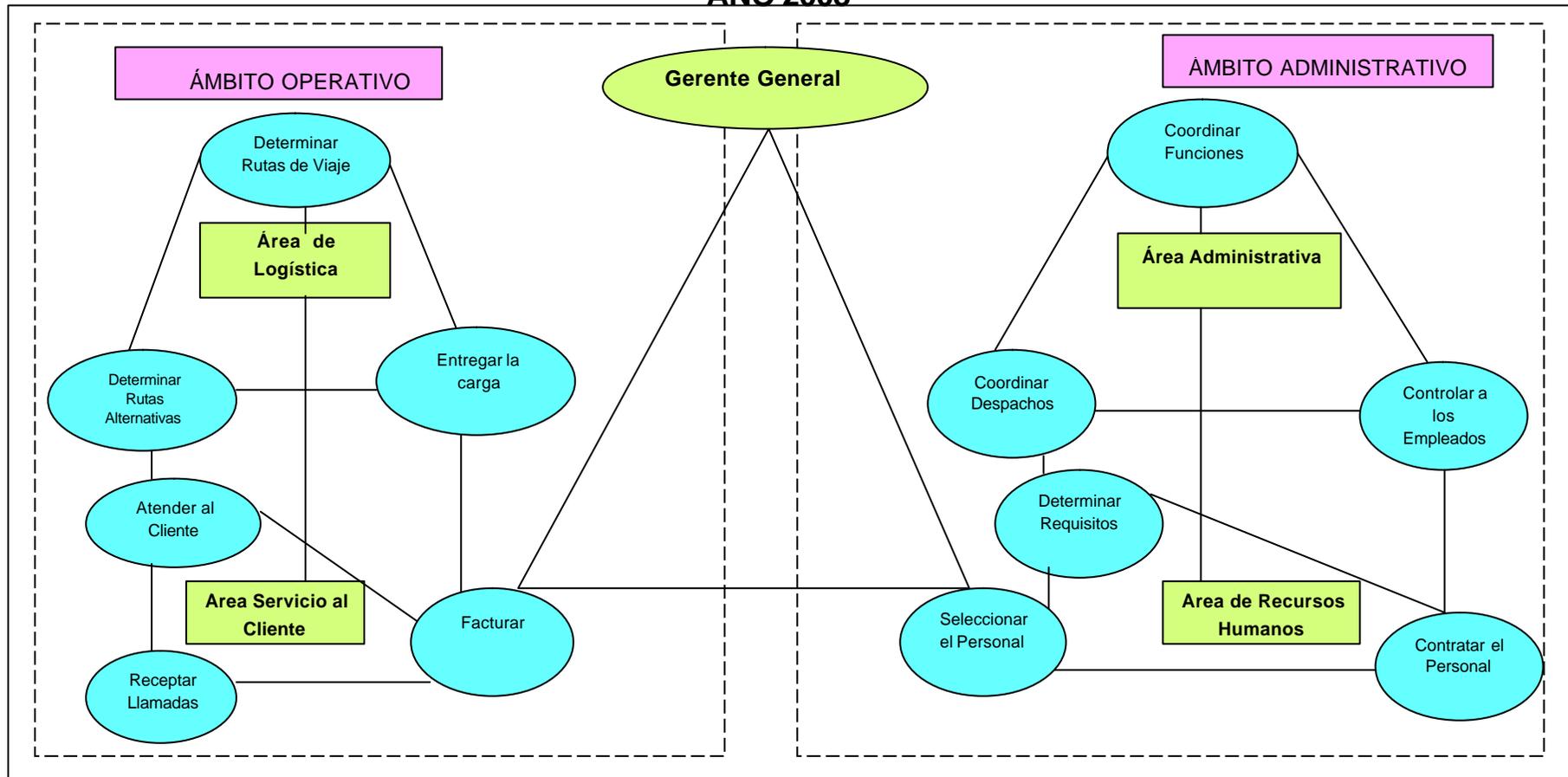
Fuente: “Transportes Directo Cía. Ltda.”
Elaborado Por: Karla Zamora P.

1.2.2.4 ORGANIGRAMA POR PROCESOS

“TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”

ORGANIGRAMA POR PROCESOS PROPUESTO

AÑO 2008



CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno requiere que se reúna y asimile información sobre las áreas funcionales (o procesos) de la organización.

Ver si realmente cumplen los objetivos esperados o no, que tanto están relacionados con la misión y visión, e identificar las fortalezas y debilidades de la organización

Es determinar la situación de la organización en lo relativo a cualificación y comportamiento de las personas que en ella trabajan, los medios materiales disponibles y los recursos económicos necesarios. Las áreas funcionales de una empresa tienen fortalezas y debilidades.

ÁREA DE LOGÍSTICA

En el área de Logística se realizan las siguientes funciones: determinación de rutas de viaje hacia donde se destina la carga, y en caso de existir casos fortuitos de fuerza mayor se determina rutas alternativas, de manera que se busca una solución para las entregas.

Una vez que se ha analizado las funciones en éste departamento encontramos las siguientes debilidades:

- ✓ El retraso en la entrega de la carga por circunstancias que muchas de las veces no son controlables, como por ejemplo: en casos fortuitos, o por negligencia del personal que labora, es por ello que se da lugar a que el cliente se moleste y proceda al reclamo.
- ✓ No se da cumplimiento a lo establecido en el Reglamento Interno de la empresa, por lo tanto no se realiza un trabajo eficiente.
- ✓ La búsqueda del servicio de otras empresas de la competencia, lo cual trae como consecuencia la insatisfacción por parte del cliente, dando lugar a la competencia para abarcar los clientes de la empresa.
- ✓ La disminución en las ventas del servicio, en consecuencia se reducen las utilidades y no se incrementa el valor de la empresa.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En el área de Recursos Humanos se realizan las siguientes funciones: determinación de requisitos y competencias, selección del personal, realización y toma de pruebas psicológicas y técnicas, contratación del personal y control del personal.

Luego de analizar las funciones del departamento de Recursos Humanos se pudo observar que existen debilidades:

- ✓ Falta de compromiso por parte del personal hacia empresa, puesto que las funciones encomendadas no se realizan con eficiencia,

eficacia y economía, por ende no se cumple con las expectativas de los clientes.

- ✓ Falta de actividades motivacionales para el buen ambiente laboral, de manera que el empleado no solo se limite a sus funciones, sino más bien aporte con algo más a la empresa.
- ✓ No se da cumplimiento a lo dispuesto por parte de las autoridades, respecto a las actividades de cada departamento, por ende se da lugar a la existencia de errores y brindar un mal servicio a los clientes.

ÁREA ADMINISTRATIVA

En el área Administrativa se realizan las funciones como: coordinación de funciones, coordinación de despachos, control de distribución, control de entrega, y control de empleados.

Después de realizar el análisis en ésta área existen las siguientes debilidades:

- ✓ Segregación de funciones porque el trabajo lo realiza una sola persona, es por ello que se hace imprescindible de la misma, en el direccionamiento y control, puesto que interviene en todos los departamentos.
- ✓ La persona encargada de la Administración realiza la recepción de la carga, la facturación y cobro del servicio prestado, ocasionando:

- Confusiones en el Destino de la Carga hacia las provincias de Esmeraldas, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas.
- La Falta de Políticas de Cobro del Servicio del Transporte debido a que se determina a criterio personal los precios en la factura de la carga que se envía a los diferentes destinos, ocasionando que la presencia de Administrador sea imprescindible en cada área.

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

En el área de servicio al cliente se realizan funciones como: atender al cliente, facturar, recepción de llamadas

Luego de realizar un estudio general en esta área se determinó las siguientes debilidades:

- ✓ Falta de relaciones humanas para brindar una mejor atención al cliente, de manera que el mismo se sienta a gusto y no acuda a otras empresas para transportar carga.
- ✓ No hay una buena comunicación sobre el servicio que se brinda, lo que ocasiona confusiones y malos entendidos con los clientes, ya que son quienes tienen la razón, por lo que muchas de las veces no se sienten satisfechos y se los pierde.
- ✓ No se da cumplimiento a lo estipulado en el Reglamento Interno respecto a las competencias y habilidades del personal a contratarse,

lo que conlleva a realizar un mal trabajo, lo que se refleja en la disminución de las ventas en la empresa.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

El Ambiente Externo son las fuerzas externas claves como: la tecnología, las fuerzas económicas, las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas, las fuerzas competitivas, las fuentes externas de información, Instrumentos y técnicas para pronósticos, el análisis de la competencia, el análisis de la industria, entre otras.

2.2.1 INFLUENCIAS MACROAMBIENTALES

Las Influencias Macroambientales se les ha llamado así porque repercuten sobre todas las empresas de cualquier sector.

Dentro del Macroambiente en el que se desenvuelve “Transportes Directo Cía. Ltda.” existen problemas que afectan al desarrollo económico de la empresa y al crecimiento de la misma puesto que actualmente la realidad que se vive en el país es muy crítica, por lo cual afecta no sólo a éste sector sino a todos.

2.2.1.1 INCIDENCIA DEL FACTOR POLÍTICO

Dentro del Factor Político se analizará el gobierno del Crnel. Lucio Gutiérrez, fue candidato presidencial por el partido "Sociedad Patriótica - 21 de Enero" en alianza con el movimiento Pachakutik, siendo elegido Presidente de la

República en la segunda vuelta electoral que se desarrolló el 24 de noviembre de 2002. Comenzó su mandato estableciendo una alianza política con los partidos ecuatorianos de izquierda, el movimiento Pachakutik y el MPD. Ante la falta de apoyo en el Congreso Nacional del Ecuador, a los tres meses decidió pactar con el derechista Partido Social Cristiano, al mismo tiempo que a nivel internacional reforzó sus vínculos con los Estados Unidos

En enero del 2000, Lucio Gutiérrez, violando obviamente el orden jurídico constitucional del Estado, participó en un golpe de Estado que derrocó al presidente electo Jamil Mahuad. Junto a Antonio Vargas, presidente de la CONAIE, y Carlos Solórzano, un miembro retirado de la Corte Suprema de Justicia.

Como consecuencia del golpe, Lucio Gutiérrez, junto a varios oficiales, fue apresado por seis meses, y dado de baja. Luego de salir de prisión, Gutiérrez inició su campaña electoral con un mensaje populista, y pasó a la segunda vuelta electoral con el apoyo de la CONAIE y partidos de izquierda. Gracias a ese apoyo logró ganar contra Álvaro Noboa.

A los dos años se deshizo el acuerdo político, quedando su gobierno políticamente muy debilitado. El 9 de diciembre de 2004, después de la posibilidad de ser enjuiciado políticamente y destituido, se alió con el partido del ex presidente Abdalá Bucaram (Partido Roldosista Ecuatoriano - PRE), el partido de Álvaro Noboa (PRIAN) y el Movimiento Popular Democrático (MPD), para remover a la Corte Suprema de Justicia, y reorganizar el Tribunal Supremo Electoral y Tribunal Constitucional, instituciones en las que hasta ese momento tenía representación mayoritaria el PSC.

En abril del 2005, como consecuencia de la llamada "Rebelión de los forajidos" en Quito, el Congreso de Ecuador declaró la vacancia presidencial por abandono del cargo y procedió a nombrar a Alfredo Palacio como nuevo Presidente.

Destituido el presidente ecuatoriano Lucio Gutiérrez por el pueblo de Quito. Fuerzas Armadas de Ecuador le retiraron su apoyo. El médico Alfredo Palacios será el nuevo presidente de Ecuador. Comandante General de la Policía renuncia al ser partícipe de la represión en la capital.

En el gobierno del Dr. Alfredo Palacio es corroído por la corrupción y por una clara política antinacional y antipopular, quizás solo para el 'circulo oscuro', lo dicho y hecho por el Presidente puede ser considerado como una acción justa de gobierno.

Los sucesivos cambios de varios funcionarios, tanto por visos de corrupción como por componendas políticas, han jugado un rol importante para el desgaste y aislamiento de un gobierno y un presidente que nacieron de una rebelión parcial y de la conspiración. La reforma política, que se prometió llevarla adelante con la participación del pueblo, vía consulta, sencilla y absurdamente no recoge los temas que fueron planteados y aún son motivo de las movilizaciones populares, como el TLC.

Durante éste gobierno, la política económica del país dio un giro de 180 grados, con el nombramiento del ministro de Economía Rafael Correa.

La primera medida fue el anuncio de la reforma del Feirep, privilegiando el gasto social al pago de la deuda externa. Esto causó cierto resquemor en los agentes económicos y en los organismos internacionales, lo que se reflejó en

un incremento de casi 200 puntos del riesgo país, que pasó de un promedio de 600 a más de 800 puntos, para recién en el mes de julio comenzar a descender.

Paralelamente, el anuncio del ministro Correa de invertir unos 800 millones del IESS, depositados en el Banco Central, en actividades productivas, hizo que el Congreso resolviera devolver unos \$734 millones de fondos de reserva a los afiliados del Seguro Social, poniendo en riesgo al Fisco y a la propia economía.

Otro objetivo del Gobierno es bajar las tasas de interés activas que ahora se ubican en 9,40%, en promedio, porcentaje demasiado alto comparado con otros países, donde la tasa de interés del crédito corporativo no rebasa el 7%.

Así, la refundación del país queda como una insólita retórica para calmar los anhelos de cambio del pueblo y llevar adelante unas reformas regresivas y antidemocráticas, que consoliden el poder de las élites económicas que nos han gobernados por decenas de años y que le han llevado al país al atraso y dependencia, y a que el 80% de nuestros compatriotas estén en la línea de la pobreza.

En realidad, lo que el Ecuador de hoy necesita y el pueblo anhela es una revolución, y no solo una rebelión, que deje atrás el oprobioso e injusto capitalismo, instaurando una sociedad más justa y democrática, donde los trabajadores podamos disfrutar de las riquezas que producimos y donde nuestros recursos naturales estén al servicio de las necesidades populares y de desarrollo soberano del país.

En el gobierno del Ec. Rafael Correa Durante el año 2008 la situación política del país ha sido dura, a partir de su instalación el 5 de enero el Congreso Nacional, estuvo controlado por una mayoría parlamentaria a fin al PRIAN, PSC, UDC y PSP, partidos políticos que nunca tuvieron un interés de impulsar una verdadera reforma política, peor aún se oponían a esta posibilidad y se aferraban a una práctica política del chantaje y de la componenda, haciendo caso omiso de los mensajes y demandas ciudadanas.

Otro de los aspectos importantes es la propuesta de convocatoria a una Consulta Popular para que el pueblo se pronuncie sobre la instalación de una Asamblea Constituyente que cambie el Marco Institucional y redacte una nueva Constitución, fue el proyecto del Presidente Correa durante la campaña electoral, así como la única posibilidad de iniciar un proceso impostergable de transformación política, económica y social.

Luego de atravesar una serie de obstáculos interpuestos en un principio por el mismo TSE y por el Congreso Nacional, sin embargo de ello el Gobierno logró cambiar la correlación de fuerzas al interior del TSE y de esta manera inclinar la decisión de este organismo para la realización de la Consulta, mientras que en el Congreso Nacional la derecha anticonstituyente pugnaba para que la resolución del TSE sea declarada inconstitucional, hecho que produjo que 57 diputados sean destituidos por el TSE como ya mencionamos anteriormente.

El Proceso de Consulta Popular se desarrolló dentro de un escenario en que la lucha política se polarizó, por un lado el gobierno, los partidos y movimientos políticos de centro izquierda, movimientos y organizaciones sociales.

La Asamblea Constituyente, está compuesta por una tendencia alternativa y democrática de izquierda, Acuerdo País logró obtener 80 de los 130 asambleístas, lo cual ha permitido llevar adelante el mandato ciudadano como una Asamblea de Plenos Poderes, lo que implicó asumir la función legislativa y poner en receso a los 100 diputados y diputadas que no supieron sintonizarse con las demandas ciudadanas y asumir el reto de cambiar el Marco Institucional y redactar una nueva Constitución.

Es necesaria una reforma política que posibilite despartidizar los Órganos de Control y de Justicia, esto es Corte Suprema de Justicia, Fiscalía, Contraloría, Procuraduría, Tribunal Supremo Electoral, Superintendencias de Bancos y Compañías, Telecomunicaciones Comisión Anticorrupción y Tribunal Constitucional.

La situación política actual del país influye y perjudica en el desarrollo económico de las actividades de la empresa, puesto que el movimiento empresarial en el sector industrial ha disminuido por la razón de que no hay demanda en grandes cantidades como en años anteriores de parte de los consumidores, en consecuencia las ventas en el servicio de transporte también decrecen.

Otro de los puntos importantes es que al decrecer las ventas, no hay liquidez y solvencia para cubrir deudas y mantener la economía estable en la empresa.

2.2.1.2 INCIDENCIA DEL FACTOR ECONÓMICO

LA INFLACIÓN

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

Tabla Nro. 1

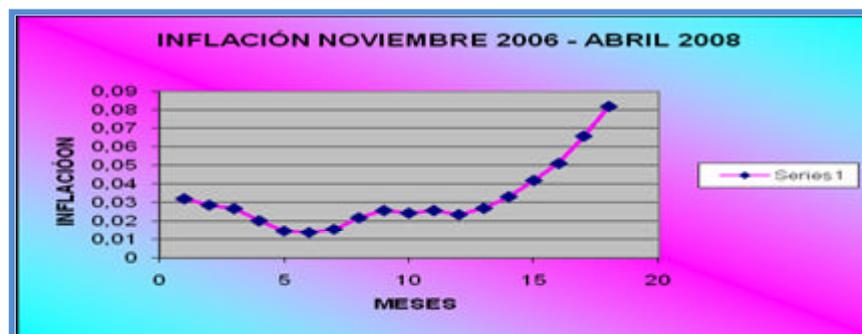
INFLACIÓN DE NOVIEMBRE 2006 – ABRIL 2008

	MESES	INFLACIÓN
18	Abril-30-2008	8.18 %
17	Marzo-31-2008	6.56 %
16	Febrero-29-2008	5.10 %
15	Enero-31-2008	4.19 %
14	Diciembre-31-2007	3.32 %
13	Noviembre-30-2007	2.70 %
12	Octubre-31-2007	2.36 %
11	Septiembre-30-2007	2.58 %
10	Agosto-31-2007	2.44 %
9	Julio-31-2007	2.58 %
8	Junio-30-2007	2.19 %
7	Mayo-31-2007	1.56 %
6	Abril-30-2007	1.39 %
5	Marzo-31-2007	1.47 %
4	Febrero-28-2007	2.03 %
3	Enero-31-2007	2.68 %
2	Diciembre-31-2006	2.87 %
1	Noviembre-30-2006	3.21 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Karla Zamora.

Gráfico Nro. 1
INFLACIÓN NOVIEMBRE 2006 – ABRIL 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Karla Zamora.

Como podemos observar uno de los puntos más significativos es el porcentaje de inflación del mes de noviembre del año 2006 ya que la inflación mensual de noviembre fue 3.21%. Este valor refleja una desaceleración en el ritmo de crecimiento de los precios.

Al mes de noviembre 2006, aquellos bienes que tuvieron variaciones de precios significativos y que indujeron a obtener la inflación general anual, se destacan por problemas de escasez de productos como el plátano maduro y verde, aceite, en el alza en los precios de abasto de azúcar refinada. La trayectoria de los precios de estos bienes incidió en el comportamiento de los bienes transables.

Nuevamente las subidas de precio de los bienes transables durante el mes de noviembre se tradujeron en los de mayor variación mensual con relación a los no transables. Al interior de este grupo de bienes transables son los precios de los bienes agrícolas como los tubérculos, que son los de mayor inflación. Cabe indicar que los productores de estos bienes están sujetos a la

competencia internacional en precios, con menor control de mercado frente a presiones de demanda.

Como se observa, la inflación de los no transables ha permanecido por sobre la inflación general a lo largo de todo el año (excepto marzo 2006), por lo que su variación de precios definitivamente afecta al índice global y en consecuencia a los niveles de precios relativos.

En cuanto a la contribución a la inflación anual, el aporte de los precios de los bienes transables permanecen por sobre los no transables por cuarto mes consecutivo, aunque la brecha entre estos dos rubros se ha ido acortando a noviembre (1.70% en los bienes transables y 1.51% en los no transables).

Respecto a la inflación del mes de noviembre del año 2007 fue impulsada por rubros como alimentos, bebidas, ropa, calzado, muebles y artículos para el hogar, y las ciudades con mayor inflación son Manta, Esmeraldas y Machala, todas en la zona costera.

Es por ello que la inflación acumulada entre enero y noviembre llegó a 2,73%, por debajo de 2,90% de similar período del 2006, mientras que la cifra de los últimos 12 meses alcanzó a 2,70%.

EL PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción

de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

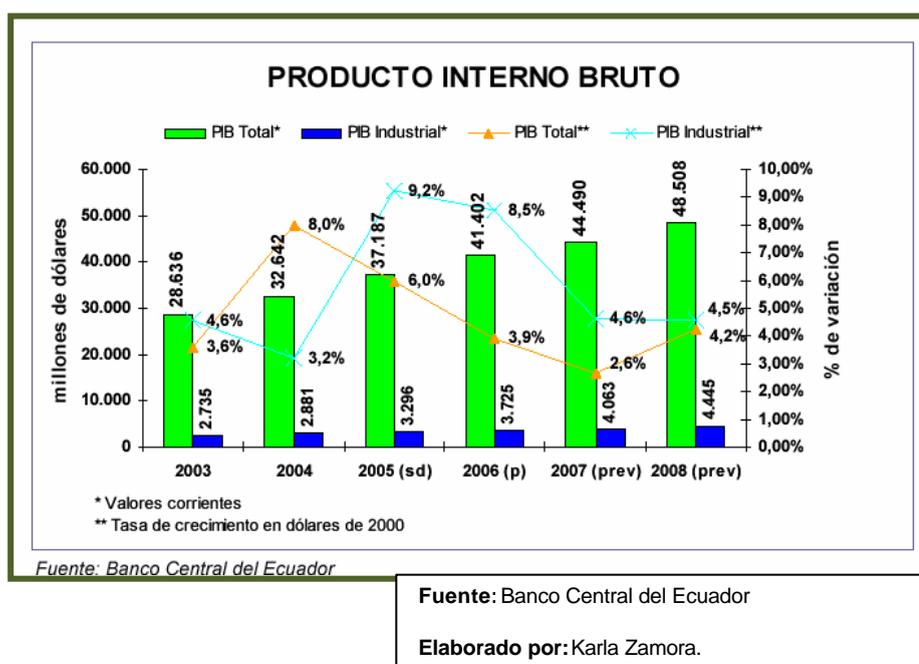
La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

Aun cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada

El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB.

Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales.

Gráfico Nro. 2 PRODUCTO INTERNO BRUTO



Como podemos observar en el gráfico proporcionado por El Banco Central del Ecuador, respecto al Producto Interno Bruto en el 2008 ha crecido más que en el 2007. Este crecimiento se sustenta en el impulso a producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y pública.

El pobre ritmo de crecimiento el PIB en el 2007 del 2.6%, se atribuye a la falta de eficiencia en la inversión estatal y un deteriorado clima de inversión para las empresas.

En relación al PIB no petrolero, en el sector de la agricultura y pesca se ha incrementado, siendo inferior al alcanzado en el 2007; El sector

manufacturero también ha crecido esto es casi igual al del año 2007 y el sector de la construcción ha crecido una significativa recuperación en comparación con el 2007, que creció 4.5%.

El consumo de los hogares representa el 68% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, siendo un motor de las actividades productivas. Sin embargo, en 2007, al igual que la economía en general, este ha venido desacelerando su crecimiento, lo que se reflejaría en las ventas navideñas.

Un indicador claro de esta previsión es el menor crecimiento del consumo registrado por el Banco Central en el primer semestre del año en relación a lo ocurrido en años pasados. El consumo del primer semestre creció en términos anuales cerca del 7% en 2005 y 2006. No obstante, para 2007, ese crecimiento alcanzó un modesto 3,5%.

Por otro lado, la importación de bienes de consumo también se ha desacelerado y en el caso de bienes de consumo duradero (vehículos, electrodomésticos) ha tenido una fuerte reducción. En el período enero-septiembre, el crecimiento de la importación de bienes de consumo fue de 11% entre 2005 y 2006, mientras que entre 2006 y 2007 ese crecimiento fue de tan solo 2,5%.

Adicionalmente, mientras la importación de bienes de consumo duradero creció cerca de un 9% en 2006, para 2007, este cayó en 11%.

TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito). Son activas porque son recursos a favor de la banca.

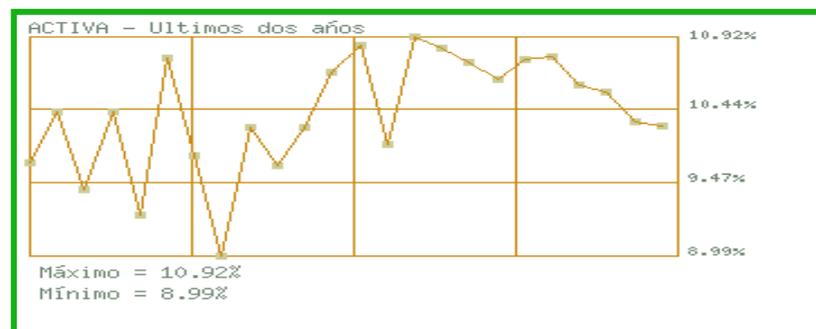
Tabla Nro. 2
TASA ACTIVA ENERO 2008 – MAYO 2008

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Karla Zamora.

Gráfico Nro. 3
TASA ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como podemos observar en el gráfico el comportamiento de la Tasa Activa ha ido disminuyendo desde el año 2008, es por tal motivo que el número de préstamos en la actualidad se han incrementado, esto se debe a que dentro del plan de gobierno estaba reducir el costo de los préstamos, de tal manera que las personas puedan acceder a los mismos y poder invertir en negocios rentables para mejorar la economía de los hogares ecuatorianos.

La inestabilidad económica actual afecta a todos los sectores de la industria, es por ello que muchas de las empresas que se dedican al transporte han cerrado, debido a que no venden el volumen de servicios esperados, ya que como la mayor parte de la población ecuatoriana es pobre no hay movimiento económico, por ende el transporte de carga pesada y liviana disminuye hacia las provincias de la costa, en especial ahora que el invierno ha acabado con la mayor parte de la costa ecuatoriana, muchas de las personas hasta viven en la indigencia.

2.2.1.3 INCIDENCIA DEL FACTOR AMBIENTAL

Dentro de la industria del transporte es muy importante tomar en cuenta el impacto ambiental que tiene el transportar carga hacia los diferentes destinos, puesto que la implementación de acciones que permitan prevenir, mitigar y corregir los posibles impactos y efectos ambientales podrían contribuir a no atentar contra el ecosistema.

Actualmente existen riesgos ambientales que se podrían ocasionar durante el cumplimiento de las actividades de carga y descarga de productos tóxicos hacia los diferentes destinos.

Otros de los puntos importantes es saber el manejo correcto del tipo de combustible, el tubo de escape, el motor de arranque, todos estos deben estar en buenas condiciones para el funcionamiento del camión, de manera que no afecte el entorno ya que debido a la falta de conciencia del ser humano se está acabando con la capa de ozono que protege nuestro planeta de los rayos solares, es por ello que no sólo afecta a la naturaleza sino los seres humanos, ocasionando la existencia de muchas enfermedades.

2.2.1.4 INCIDENCIAS DEL FACTOR TECNOLÓGICO

Dentro del departamento de operaciones es fundamental el proceso de la información, puesto que a través de los medios electrónicos actuales se puede ahorrar tiempo, dinero y personal, ya que es muy importante en toda empresa optimizar recursos, es por ello que se utiliza el servicio de Internet, el mismo que permite mantener comunicación permanente entre la matriz y sus agencias con el fin de brindar un servicio eficiente al cliente y respuestas inmediatas a sus requerimientos.

La empresa cuenta con dos terminales propias tanto en el sur como en el norte, facilitando al cliente la recepción de la mercadería, además cuenta con el servicio puerta a puerta lo cual le facilita y optimiza tiempos del cliente, los vehículos cuentan con un sistema de rastreo satelital que también interviene en la seguridad de los mismos.

Al existir un software que permita al cliente rastrear su mercadería, brinda mayor confianza y rapidez en la entrega, lo que facilita verificar el tiempo exacto en el que va ser entregado la mercadería, estos programas a la vez son costosos lo cual a la empresa no le permite poder adquirir.

En la actualidad la delincuencia se ha incrementado, es por tal razón que muchas de las empresas dedicadas al transporte de carga han buscado una herramienta para contrarrestar los asaltos y robos que se realizan a los camiones en el momento del transporte hacia la costa, implementando un dispositivo satelital que permite controlar las rutas por donde circula el vehículo, esto se lo hace a través del internet.

2.2.2 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES

Las Influencias microambientales reciben este nombre porque afectan a una empresa en particular; es decir el ambiente interno, el mismo que está conformado por: Los clientes, Proveedores, Intermediarios, entre otros, en el caso de “Transportes Directo Cía. Ltda.” al tener un buen ambiente interno el desarrollo de las actividades serán eficientes, en consecuencia se brindará un servicio de excelente calidad.

2.2.2.1 COMPETIDORES

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades, con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

Los competidores potenciales son:

- ✓ La empresa **ENETSA**

Es el principal competidor, abarca la mayor parte del mercado del transporte ya que tanto su infraestructura como el número de camiones que posee, le permite cumplir con los requerimientos del clientes, brindar un servicio de calidad, atender las necesidades del mercado, cobertura a nivel nacional en todas las provincias y a mayor volumen de ventas del servicio, disminuyen los costos de las carga y lo que el cliente busca es seguridad, rapidez a bajos costos.

Este mercado es poco accesible porque se requiere de un buen nivel mínimo de conocimiento y de una alta inversión.

- ✓ La empresa **CARREÑO**

En segundo lugar tenemos a Transportes Carreño que se le considera un competidor potencial en el transporte de la carga hacia la provincia de Manabí, puesto que abarca gran parte del mercado y debido al volumen de carga que transporta hacia dicha ruta los costos se disminuyen y el cliente lo que busca es pagar menos y una excelente atención.

En el mercado la empresa ENETSA tiene una participación del 60% y la empresa CARREÑO tiene una participación del 20%

2.2.2.2 SERVICIOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta

como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión.

Los servicios sustitutos son los siguientes:

- ✓ El transporte aéreo
- ✓ El Transporte marítimo
- ✓ El Transporte por medio de Camionetas

2.2.2 3 PROVEEDORES

Cuadro Nro. 3

PROVEEDORES DE “TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”

PROVEEDOR	PRODUCTO/SERVICIO	FRECUENCIA
Llantera Edwin Reyes	Llantas	Cada tres meses
Llanticentro	Llantas	Cada dos meses
General Tire	Llantas	Cada tres meses
RG Grafistas	Facturas, Guías de Remisión, Calendarios, Tarjetas	Cada tres meses, Cada año
Lubricambios el Carmen	Lubricantes, Aceites	Cada mes
Repuestos Automotrices Oña	Repuestos	Cada dos meses
Tallares Jorge Ortíz	Arreglo de Camiones, Reparaciones, Mantenimiento	Cada mes y en situaciones fortuitas
Papelería Paco	Suministros de Oficina	Cada mes
Mundo del Deporte	Uniformes	Cada año

Fuente: “Transportes Directo Cía. Ltda.

Elaborado por: Karla Zamora P.

Los proveedores principales son la LLantera Edwin Reyes, en caso de no cumplir con los requerimientos, se recurre a Llantico, la imprenta RG Grafistas para la emisión de facturas tarjetas y calendarios para la época navideña, es la principal imprenta como sustituto tenemos a la imprenta Súper Fiesta, en repuestos y lubricantes se recurre a Lubricambios el Carmen y Repuestos Automotrices Oña y el abastecimiento de combustibles no se trabaja con una sola gasolinera debido a que nos perjudica en tiempo y costos ya que los vehículos se encuentran constantemente viajando por diferentes rutas y sería imposible abastecerse.

Cuando los caminos sufren algún accidente, mantenimiento y reparaciones se recurre al servicio que presta los Talleres Jorge Ortíz que se encuentran en el norte y en el sur de la ciudad de Quito, para la adquisición de los suministros de oficina se lo realiza en Papelería Paco y los uniformes de los empleados se los adquiere en Mundo del Deporte.

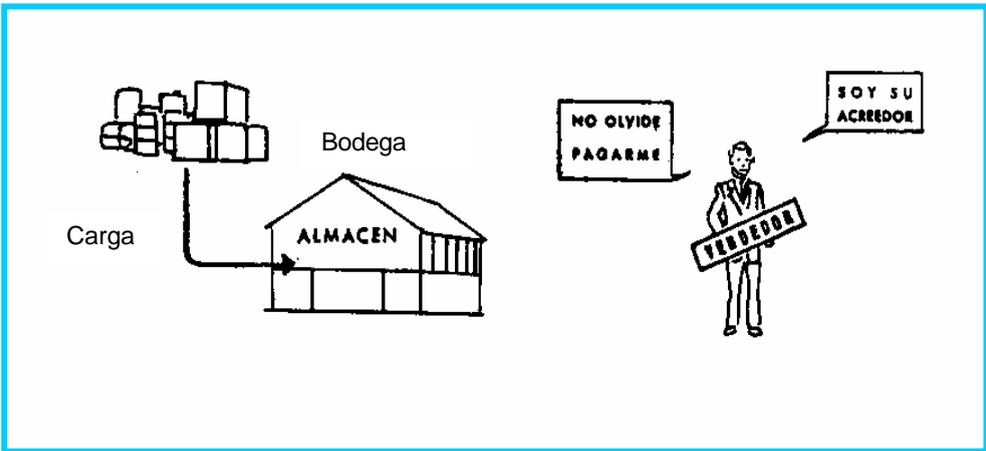
Condiciones de Venta de los Proveedores

La Llantera Edwin Reyes ofrece descuentos del 20% en la compra de neumáticos, otorga crédito de treinta, sesenta y hasta noventa días para la cancelación total de la factura y en relación con el otro proveedor sus precios son mas bajos en un 15% del precio real del producto, RG Grafistas también brinda créditos de sesenta días en el pago del total facturado, en cuanto a los lubricantes y repuestos, Repuestos y Automotrices Oña otorga un plazo de treinta días para el cumplimiento del pago, esto beneficia que en ese tiempo de plazo en el pago ya que se puede cubrir otro tipo de deudas o invertir en el mismo negocio.

2.2.2.4 CLIENTES

Proceso Manejo de la Mercadería de los Clientes

Gráfico Nro. 4
MANEJO DE LA MERCADERÍA



Cuadro Nro. 4
VOLÚMENES DE VENTAS

CLIENTES	VOLUMEN VENTAS \$ (ANUAL)	PORCENTAJE DE VENTAS
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	6.000,00	7.56
HIDALGO & HIDALGO CONSTRUCTORES	9.000,00	11.34
PINTURAS UNIDAS	4.400,00	5.54
ESPAGROTEC	3.000,00	3.78
SOLAGRO	4.000,00	5.04
ALPACIFIC	5.200,00	6.55
DISTRIBUCIONES EDWIN TORRES	5.000,00	6.30
ECOTEXSA	4.000,00	5.04
SR. ERNESTO ESCOBAR	4.200,00	5.29
PISOPAK	3.300,00	4.16
INTERQUIMEC	3.000,00	3.78
PORTRANS	1.000,00	1.26
RESIMON	2.800,00	3.53
DIPROMED	1.100,00	1.38
IMPORTADORA EL REGALO	2.200,00	2,77
IMPORTADORA VEGA	3.000,00	3.78
MAGNOTEX	3.000,00	3.78
INDURAMA	5.000,00	6.30
BALDOSINES ALFA	1.800,00	2.26
REPOZZO	1.300,00	1.63
AWT	1.000,00	1.26
INDUCALSA	2.000,00	2.52
PASCORP	1.000,00	1.26
TOTAL	79.300,00	100.00

Fuente: "Transportes Directo Cía. Ltda.

Elaborado por: Karla Zamora P.

La empresa se concentra en seis clientes:

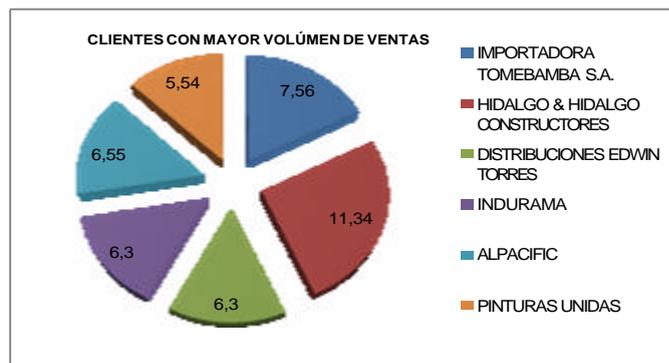
Cuadro Nro. 5
CLIENTES CON MAYOR VOLÚMEN DE VENTAS

IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.
HIDALGO & HIDALGO CONSTRUCTORES
DISTRIBUCIONES EDWIN TORRES
INDURAMA
ALPACIFIC
PINTURAS UNIDAS

Fuente: "Transportes Directo Cía. Ltda.

Elaborado por: Karla Zamora P.

Gráfico Nro. 5
CLIENTES CON MAYOR VOLUMEN DE VENTAS



Fuente: "Transportes Directo Cía. Ltda.

Elaborado por: Karla Zamora P.

Como podemos observar en la tabla y el gráfico de la empresa “Transportes Directo Cía. Ltda.” Al realizar un análisis anual de las ventas del servicio de transporte de carga pesada y liviana hacia los diferentes destinos, las ventas se concentran en seis clientes, debido a que los mismos ocupan el servicio con mayor frecuencia en el año ya sea por la buena atención, la seguridad y rapidez que se brinda.

Se trabaja con Importadora Tomebamba que es una empresa importadora de electrodomésticos, abastece el mercado en un 40% con respecto a las Provincias de Manabí y Esmeraldas proporcionando nuestro servicio de transporte alrededor de seis años.

Hidalgo & Hidalgo empresa constructora de carreteras a nivel nacional, utiliza el servicio de la empresa para transportar tanques y maquinaria pesada hacia las diferentes provincias del país.

Sr. Edwin Torres persona natural dedicada a la distribución y venta a nivel nacional, de cajas de Noni, Linaza, Soy Mas, cuyo mercado es la provincia de Manabí y sus alrededores.



Indurama, empresa cuyo giro del negocio es la distribución y venta de electrodomésticos a nivel nacional, con una mayor posición del mercado hacia la provincia de Sonto Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas, utiliza el servicio de la empresa para transportar cajas que contienen electrodomésticos a las provincias antes mencionadas.

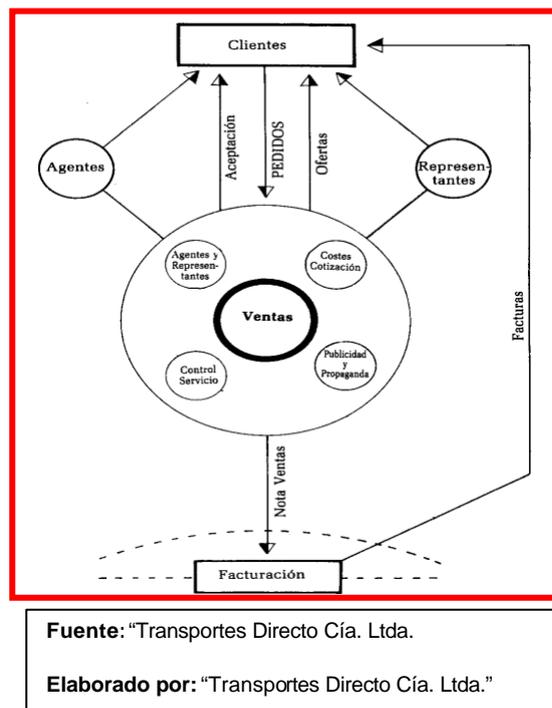
Alpacific, empresa dedicada a la distribución y venta de licores a nivel nacional, ocupa el servicio de la empresa para transportar cajas de licores

tanto a nivel local como hacia los diferentes lugares de la provincia de Manabí.



Pinturas Unidas empresa dedicada a la distribución y venta de pinturas a nivel nacional, ocupa el servicio para transportar bultos que contiene pinturas de diferentes medidas y su mercado es la provincia de Esmeraldas.

Gráfico Nro. 6
ESQUEMA DE MECANISMO DE VENTAS



Como podemos observar el esquema de ventas de la empresa consiste en: primeramente hacer publicidad a través de los medios escritos (prensa, guía telefónica) y electrónicos (mercado libre on line), de tal manera que el potencial cliente al informarse del servicio ofertado y de la existencia de la

empresa llama por teléfono a consultar precios y destinos, luego se acerca a las oficinas o coordina con la secretaria para que la carga sea retirada, respecto a la facturación se trabaja con cancelación inmediata., con crédito a clientes antiguos y con flete al cobro.

Cuadro Nro. 6
LISTA DE PRECIOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE

LISTA DE PRECIOS DEL TRANSPORTE DE MERCADERÍA		
ARTÍCULO	CIUDAD	USD.
Aire Acondicionado		5,00
Archivadores		15,00
Baterías Pequeñas		1,00
Baterías Grandes		1,50
Bultos de Fundas		1,50
Bultos de palos		3,00
Bultos de Tela		3,00
Caja Cerámica		1,00
Cajas de Licor		1,50
Cajas de Motosierras		2,00
Cajas de Pintura		1,30
Calefones		3,00
Cama con colchón 2 Plazas		25,00
Cama con colchón Plaza y media		20,00
Camillas		15,00
Camión Nissan 5 Ton.	Quito - Ambato -	150,00
Camión Mitsubishi 7 Ton.		180,00
Camión F.F. 12 Ton	Sto. Domingo e Ibarra	200,00
Camión Nissan 5 Ton.		230,00
Camión Mitsubishi 7 Ton	Quito - Esmeraldas	250,00
Camión F.F. 12 Ton		280,00
Camión Nissan 5 Ton.		250,00
Camión Mitsubishi 7 Ton.	Quito - Manabí y Guayaquil	280,00
Camión F.F. 12 Ton		350,00
Canecas 5 Gls.		2,00
Cartón Grande		2,50
Cartón Mediano		2,00
Cartón Pequeño		1,50
Cartones Pequeños a Bahía,	Nota: Dependiendo de las cajas se	
Calceta, pedernales, Jipijapa	incrmentan los precios tanto en	3,00
	volumen y peso	

Cocina		10,00
Colchones 2 Plazas		12,00
Computadoras		5,00
Congeladores		20,00
Counter		7,00
Cuadrones		40,00
DVD		1,00
Equipos Sonido		3,50
Escritorios		10,00
Hornos		40,00
Jabas de Baterías		2,50
Jabas de Parabrisas		30,00
Jacuzzi		40,00
Juego de Comedor		35,00
Juego de Dormitorio		40,00
Juego de Sala		45,00
Juego de Sanitarios		7,00
Lavadora		15,00
Líos de Tubos		5,00
Lios por 3 x 4 x 5		3,00
Llantas Pequeñas		1,00
Llantas Medianas		1,50
Llantas grandes		2,00
Máquinas de Video Juegos		30,00
Microondas		3,50
Motos		30,00
Puertas		12,00
Refrigeradora		20,00
Resmas de Papel		2,00
Rollos de Cable		15,00
Rollos de Plástico		2,50
Rótulos		25,00
Sacos 25 Kq.		1,50
Sacos 50 Kq.		2,00
Sillas		3,00
Tanques 55 Gls.		15,00
Tv 14"		2,50
Tv 21"		4,00
Tv 29"		8,00
Cudron		40,00

Nota: De la lista de precios en caso que el cliente requiera que retiren la mercadería incrementar \$ 5,00 y dependiendo de la cantidad del volumen se va incrementando el valor del retiro.

Fuente: "Transportes Directo Cía. Ltda.

Elaborado por: "Transportes Directo Cía. Ltda."

“Transportes Directo Cía. Ltda.” ha establecido una lista de precios para la carga tanto pensada y liviana que se transporta hacia las diferentes provincias de Manabí, Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas, denotando que los valores pueden ser modificados de acuerdo al volumen de carga y a en base a acuerdos entre empresas, además toda la carga que se transporta con valores superiores a \$ 150 dólares recibe seguro si el cliente lo desea cancelar lo, valor correspondiente al 0.6% del valor declarado más 12% del impuesto al valor agregado, más el 4% de aporte al campesino.

CAPÍTULO 3

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 MISIÓN

Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible

Misión

“Ser la empresa líder en el mercado ofertando nuestro servicio de transporte de puerta a puerta de toda clase de mercadería y encomiendas a la sociedad natural y jurídica llegando a tiempo a sus destinos basándonos en el cumplimiento y responsabilidad que nos caracteriza por la experiencia adquirida.”

3.2 VISIÓN

La Visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Se puede decir que la Visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en

cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.¹

Visión

“Ser la empresa líder del transporte pesado a nivel local llegando de manera eficiente al lugar de destino logrando una mejora del servicio de forma continúa.”

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

- ✓ “Proporcionar servicios de transporte de mercadería a nivel nacional y mudanzas para satisfacer las necesidades del cliente, garantizando calidad y transparencia en un marco de responsabilidad y respeto, marcando un importante diferencial frente a los competidores.

3.3.2 Objetivos Específicos

3.3.2.1Objetivos Crecimiento

- ✓ Incrementar el volumen de ventas, incrementando el número de clientes y realizando las entregas de inmediato.

¹ Planificación Estratégica Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

- ✓ Ampliar la participación en el mercado e incrementar un servicio de valor agregado que permita al cliente confiar plenamente la carga o mercadería transportada.
- ✓ Mantener un nivel de precios que permita elevar el volumen de ventas.²
- ✓ Extender la cobertura de fletes al norte del país, optimizando el transporte de mejores rutas y vías, brindando al cliente mayor confianza en sus entregas.
- ✓ Obtener un sistema de Administrativo que se ajuste a las necesidades del Transporte de carga para obtener información pertinente y confiable sobre el traslado de la mercadería.
- ✓ Proporcionar el mejor y adecuado servicio a quienes han honrado con la confianza en tan delicada tarea, brindando la oportunidad de crecer y cumplir con las expectativas que el mercado exige.
- ✓ Desarrollar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la logística y distribución, que permitan cumplir con los servicios.

3.3.2.2 Objetivos Mantenimiento

- ✓ Cumplir con el mantenimiento de la flota, cuya finalidad permita a “Transportes Directo Cía. Ltda.” una mayor durabilidad del automotor en la producción.

² Planificación Estratégica Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

3.3.2.3 Objetivos de Reducción de Tiempo

- ✓ Aplicar normas y procedimientos establecidos que permitan reducir los índices de siniestralidad por acción de la delincuencia.
- ✓ Comunicar al cliente sobre la ocurrencia de cualquier hecho durante el traslado de la mercadería para reducir los reclamos de los clientes.³
- ✓ Organizar la distribución de trabajo, para lograr un mejor funcionamiento, del grupo de trabajo.
- ✓ Diseñar y ampliar las rutas de transporte que permita a la empresa reducir sus costos operativos y optimizar su productividad.
- ✓ Verificar que el almacenamiento de la mercancía dentro del vehículo se realice en forma segura contra movimientos bruscos y evitando que queden espacios debido a los cuales la carga se mueva y se destruye.
- ✓ Transportar la mercadería mediante la contratación de escoltas de guardianía, coordinando las medidas necesarias para proteger la carga.

³ Planificación Estratégica Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

3.4 POLÍTICAS

3.4.1 Política General

- ✓ Se atenderá de manera prioritaria las necesidades y expectativas de los clientes con objetivos de productividad y crecimiento, para asegurar estándares de calidad en los procesos de logística y comunicación, con un talento humano, comprometido e idóneo.

3.4.2 Área de Recursos Humanos.

- ✓ La jornada de trabajo para el personal Administrativo será de 8 horas diarias, de lunes a viernes, en un horario de 9:00 – 13:00 y de 14:00– 18:00; su horario de almuerzo, puede ser movido de acuerdo a los requerimientos de autoridades.
- ✓ La jornada de trabajo del personal Operativo será de acuerdo a la duración del viaje y al turno al que se encuentre el vehículo en la compañía, de lunes a sábado, incluido feriados y días festivos.
- ✓ En el caso que un trabajador no vaya a laborar un día y no sea comunicado en la empresa se llevará a cabo el respectivo descuento de acuerdo a lo que corresponde a cada uno; y si llegare a faltar dos o más días se realizará el respectivo informe al Ministerio de Trabajo por abandono del mismo y quedará separado de la empresa.

- ✓ La atención, del personal Administrativo debe ser cordial, amable y respetuosa, que permita orientar y ayudar en cualquier requerimiento de los clientes.
- ✓ Todo trabajador de la Empresa tendrá derecho a vacaciones de acuerdo a lo que establece la ley, o se llegará a un acuerdo para pagar un valor adicional por vacaciones trabajadas por parte del empleado.
- ✓ Los conductores, ayudantes y secretarias son responsables que la mercadería despachada se entregue de acuerdo a lo facturado y en perfectas condiciones. Si el trabajador comete errores ya sea por ⁴descuido, desaprensión, mala práctica o cualquier otra razón, tendrá que asumir sus consecuencias de acuerdo a su gravedad, con el debido descuento de sus haberes.

3.4.3 Área de Operaciones.

- ✓ El conductor y el ayudante deben verificar que al recibir la mercancía los documentos legales necesarios se encuentren en orden.
- ✓ Toda mercadería tendrá un rótulo que identifique su contenido.
- ✓ Es necesario que el conductor porte documentación sobre la mercadería transportada, dicha información debe guardarse en un

⁴ Planificación Estratégica Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

sobre sellado, el cual solamente podrá ser abierto en caso de que una autoridad competente lo requiera.

- ✓ El Conductor debe tener en cuenta el modelo del vehículo y su estado técnico y mecánico.
- ✓ Cualquier anomalía que se presente en el trayecto debe comunicarse a la Compañía para recibir instrucciones pertinentes.
- ✓ Todo conductor tendrá un plan de ruta para cada viaje con el respectivo código.

3.4.4 Área de Mantenimiento.

- ✓ El Conductor y el ayudante serán las dos personas responsables del mantenimiento preventivo del vehículo y de constatar la mercadería que embarcan se encuentre en buen estado para ser transportada y entregar en su destino final.
- ✓ El conductor deberá preparar y reportar, un informe semanal del vehículo manejado, indicando cualquier defecto que pudiera afectar la seguridad del vehículo.
- ✓ En caso de accidente donde esté involucrado el vehículo de la empresa, el conductor deberá reportar a la compañía inmediatamente.

- ✓ Los vehículos contarán con pólizas de seguro, será en el caso de algún accidente contra terceros que tenga la cobertura de responsabilidad civil, dependiendo del tipo de operación que lleve a cabo el conductor.

- ✓ El Conductor deberá comprobar que se encuentra en óptimas condiciones físicas para realizar el viaje de acuerdo a la ruta de destino.⁵

- ✓ Los vehículos de la empresa deben cargar combustible antes de realizar el viaje en presencia del supervisor o jefe operativo adjuntando su respectiva factura.

- ✓ Durante el viaje el conductor y el ayudante deben examinar la carga y métodos de aseguramiento periódicamente y verificar que el vehículo se encuentre en perfectas condiciones para continuar con el viaje.

3.4.5 Área de Cobros.

- ✓ Los clientes frecuentes tendrán un crédito de 30 días a partir de la entrega de los documentos de respaldo y la facturación por parte de “Transportes Directo Cía. Ltda.”; pasado ese periodo la empresa cargará un interés por mora del 5% del valor total de la factura.

⁵ Planificación Estratégica Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

- ✓ Los cobros en Provincias se realizará contra entrega; es decir al cliente se le entrega la mercadería y en ese mismo momento está obligado en cancelar el valor total del flete sin ningún descuento, porque ya son valores acordados entre las partes.
- ✓ Los fletes cancelados serán aquellos realizados por clientes que se acercan a las oficinas, se les receipta la mercadería y en ese instante se les factura y cancelan para llevar al destino que indique el contratante.
- ✓ En caso de que algún cobro haya sido efectuado por cualquier trabajador de la empresa y no haya reportado a la empresa, será descontado su ⁶quincena y será multado con VEINTE DÓLARES AMERICANOS; por no reportar dicho cobro.

3.4.6 Área de Pagos.

- ✓ Los pagos a Proveedores, se realizará la primera semana de cada mes; o de acuerdo a la negociación que se haya pactado con el proveedor.
- ✓ Con el personal contratado está acordado un mensual, pagando quincenalmente el 50% del sueldo estipulado, los beneficios de ley se cancelará de acuerdo a lo que la ley estipula en los meses y el valor indicado y el otro 50% al final del mes realizando los respectivos descuentos.

⁶ Planificación Estratégica Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

- ✓ En el caso que un trabajador no vaya a laborar un día, deberá comunicar a la empresa con el debido justificativo.
- ✓ Los Servicios Básicos, el IVA y el Impuesto a la Renta se cancelará con dos días de anticipación de acuerdo a las fechas de corte de cada servicio, los pagos se realizará en efectivo respaldado de la factura de cada uno de los desembolsos.

3.4.7 Conductores.

- ✓ No deberán subir pasajeros durante el trayecto y si llega suscitar el dicho evento, el infractor será multado con TREINTA DÓLARES AMERICANOS.
- ✓ Para el abastecimiento de combustible el Conductor debe apagar el motor, no fumar y mantener la nariz de la manguera en contacto con la boca del tanque y verificar que el valor del pedido se igual al valor de la máquina.
- ✓ Los conductores cualquier compra que realicen para el vehículo deben sustentar su valor con factura, caso contrario no será deducible ese gasto por parte de la empresa ni reembolsable al conductor.

3.5 ESTRATEGIAS

Clientes

Expresar nuestro servicio desde la óptica del cliente, acortando diferencias entre la calidad planificada, la realmente ejecutada y finalmente, percibida por el cliente.

Financiera

Encaminar la estrategia hacia una política de ofertar un servicio en calidad y en costos que asegure la estabilidad financiero-patrimonial y por tanto la continuidad en el tiempo de la Sociedad.

Interna o de los Procesos

Adoptar la filosofía de la Calidad Total buscando la calidad en el trabajo de manera que todos los componentes de la empresa sean capaces de orientar su actividad a la satisfacción del cliente tanto externo como interno.⁷

Recursos Humanos

Conseguir que los empleados vean cumplidas sus expectativas respecto a lo que el trabajo les debe proporcionar, creando un clima que fomente la vinculación de todos con la estrategia y objetivos de la empresa, que consiga

⁷ Planificación Estratégica Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

motivar a los empleados y les aporte la formación necesaria para su desarrollo personal y profesional.

Externa: Imagen Corporativa

Potenciar la presencia de Transportes Directo Cía. Ltda. en la comunidad, renovando su imagen como gran empresa comprometida en el desarrollo sostenible de la ciudad, que presenta el transporte terrestre como una alternativa progresista cuyas mejoras redundan en beneficio de todos.

Estrategias Competitivas

- ✓ Reducción de los precios de los servicios de transportes.
- ✓ Ocupan toda la capacidad de transporte con la finalidad de abaratar costos.
- ✓ Concentran su mercado en pocos clientes que les convierten en potenciales y les ayuda a mantenerse.
- ✓ No realizan el repartimiento en ciudades intermedias a la ruta establecida, es decir solo entregan en las ciudades.

3.6 PRINCIPIOS y VALORES

Principios

- ✓ Asignar responsabilidades a los miembros de la empresa nos compromete a todos a trabajar con un determinado fin común.
- ✓ Mejoramiento continuo nos permite aprender a superar barreras como la competencia con el objetivo de ser más productivos y competitivos.
- ✓ El trabajar en equipo nos permite tomar decisiones acertadas que baya en beneficio de la empresa y del personal para sentir un respaldo por parte de la entidad.

Valores

Honestidad

La honestidad es un valor muy fundamental que todo trabajador debe demostrar en cada una de sus actividades, de igual manera con los clientes y respecto a los proveedores en el pago de sus productos y servicios, para mostrar la transparencia en las operaciones, permitiendo a “Transportes Directo” desarrollarse de manera íntegra y eficiente en las labores.⁸

⁸ Planificación Estratégica Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

Trabajo en Equipo

Es un principio básico que debe aplicar todo el personal de la empresa “Transportes Directo Cía. Ltda.”, permitiendo lograr el alcance de ventajas competitivas y servir de guía para las demás empresas dedicadas a la industria del Transporte logrando guiar sus operaciones al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Confianza

Es hacer lo necesario para que los demás confíen siempre en organización y poder crecer con los demás a través del ejercicio continuo de la responsabilidad y la honestidad. Es hacer sentir a los clientes que su carga está en buenas manos.

Responsabilidad

Se refiere al conocimiento, aceptación de retos y obligaciones del trabajo, se hace lo necesario para lograr el cumplimiento a nivel de excelencia.

Lo cual implica que en el caso de no ser posible lo anterior, se informe oportunamente a los superiores y se busque la ayuda necesaria para cumplir satisfactoriamente las obligaciones.

Compromiso con la Empresa

Se tiene compromiso en dar la más alta prioridad de satisfacer los requerimientos de los clientes para el logro de objetivos, valiéndonos para

ello de los mejores medios y brindando en todo momento la importancia que merece.⁹

Seguridad

Conjunto de principios leyes, normas y mecanismo de prevención de los riesgos inherentes al recinto laboral, que pueden ocasionar un accidente ocupacional, con daños destructivos a la vida de los trabajadores o a las instalaciones o equipos de las empresas en todos sus ramos.

Respeto

Es hacer manifestaciones de acatamiento, por cortesía. Es cuidar de los intereses, derechos, espacios, tiempos que son del otro y que uno también tiene, es cuidar de las cosas que uno comparte con otro, que no son propias.

Puntualidad

“La puntualidad es un valor que va más allá de estar a la hora señalada en una cita o en el trabajo. Es más que eso, es cumplir con una obligación contraída, o con el pago de una deuda, en el plazo establecido y si se interpreta estamos frente a la "palabra" que nos obliga a su cumplimiento por el respeto que debemos tener cuando nos comprometemos en algo.”¹⁰

⁹ Planificación Estratégica Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.
PlanificaciónEstratégica Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

3.7 MATRIZ FODA

CUADRO Nro. 7 “TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”

Cuadro Nro. 6

MATRIZ FODA	
AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Los principios y valores por parte de todo el personal que labora en la empresa.	1.- La disminución de la tasa activa
2.- Las responsabilidades establecidas son cumplidas en su mayor parte.	2.- La expansión en distintos de la carga hacia otras provincias
3.- La misión y visión se ven reflejadas en el servicio que se brinda.	3.- Alianzas estratégicas con la industria del transporte
4.- Las condiciones del vehículo son de acuerdo a lo establecido por la Ley de Tránsito.	4.- La producción a gran escala por parte de las empresas del sector primario, secundario y terciario.
5.- Las Instalaciones son adecuadas para almacenar la carga.	5.- La tecnología electrónica de rastreos
DEBILIDADES	AMENAZAS
1.- Falta de capacitación del personal que labora en la empresa.	1.- La tecnología en la infraestructura
2.- Falta de mejoras en las rutas de diseño de transporte.	2.- Los precio de los servicios de la industria
3.- Falta de aplicación de procesos.	3.- Las carreteras en mal estado
4.- Falta de normas de seguridad.	4.- La situación política del país
5.- El presupuesto se cubre de manera parcial	5.- La situación económica del país
6.- Falta de aplicación de acciones de control	
7.- Falta de manuales o instructivos	

Fuente: “Transportes Directo Cía. Ltda.

Elaborado por: “Transportes Directo Cía. Ltda.”

CAPÍTULO 4

1. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1 METODOLOGÍA

La Metodología de la Auditoría Administrativa indica el marco de actuación de las acciones que se deben cumplir en las diferentes fases del trabajo para permitir que éste se realice en forma programada y sistemática.

También ayuda en la identificación y ordenamiento de la información, para su examen, informe y seguimiento.

Utilizando la metodología de la Auditoría Administrativa, se trata de indagar, a través de distintas herramientas, el grado de aplicación y los resultados obtenidos en cada una de las metodologías de enseñanza y evaluación distintas.

Dentro de la metodología de la Auditoría Administrativa tenemos las siguientes fases:

FASE I Conocimiento Preliminar: dentro de ésta fase tenemos:

- ✓ Visita de observación entidad.
- ✓ Revisión archivos papeles de trabajo.
- ✓ Determinar indicadores.

- ✓ Detectar el FODA.
- ✓ Definición de objetivo y estrategia de auditoría.
- ✓ Análisis información y documentación.
- ✓ Evaluación de control interno por componentes.
- ✓ Elaboración plan y programas.

FASE II Planificación Específica: en ésta fase se realizan las actividades siguientes:

- ✓ Aplicación de programas
- ✓ Preparación de papeles de trabajo
- ✓ Hojas resumen hallazgos por componente
- ✓ Definición estructura del informe.

FASE III Comunicación de Resultados: dentro de ésta fase se ejecuta:

- ✓ La redacción borrador de informe
- ✓ La conferencia final para lectura de informe
- ✓ La obtención criterios entidad

- ✓ La emisión informe final, síntesis y memorando de antecedentes.

FASE IV Seguimiento: ésta fase comprende lo siguiente:

- ✓ Hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría.
- ✓ Recomprobación periódica o dependiendo de la auditoría
- ✓ Determinación de responsabilidades.

4.2 PLANEACIÓN

La planeación hace referencia a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, de manera que la información que se obtenga sea suficiente, pertinente y relevante.

Es por ello que en la planeación se reunirá toda la información de la empresa a nivel general, la misma que será necesaria para determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización para desarrollar a auditoría administrativa.

Dentro de la planeación se procederá a dar a conocer el **PROCESO ADMINISTRATIVO** de la empresa “Transportes Directo Cía. Ltda.”:

PLANEACIÓN

Dentro de ésta se procederá a tener un conocimiento general del propósito y metas de la empresa y las estrategias o tácticas para alcanzarlas.

PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Se busca tener conocimiento a cerca de la planificación que tiene la empresa en los niveles existentes en la misma, con el fin de determinar si se dió o no cumplimiento y en qué medida.

ORGANIZACIÓN

La organización hace referencia a la forma como se divide el trabajo entre los diferentes departamentos y estructura de la empresa.

PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Es para determinar como está conformadas y distribuidas las actividades en “Transportes Directo Cía. Ltda.” y valorar la estructura organizacional y medir los resultados obtenidos.

DIRECCIÓN

La dirección es la capacidad que tienen los altos mandos de la empresa para dirigir a los empleados y lograr los propósitos organizacionales.

PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Se refiere a la táctica o estrategia que el nivel directivo aplica para que se dé cumplimiento a los fines que sigue la empresa en la industria del transporte.

CONTROL

Es mantener una observación durante el desarrollo de las actividades de la empresa, vigilar que se de cumplimiento a lo estipulado en el reglamento interno, de manera que se reduzca el margen de error en el desempeño organizacional.

PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Permite ver si se cumple o no lo determinado por los altos mandos de la empresa, en caso de no darse cumplimiento, saber en qué medida han sido cumplidos y qué situaciones no lo permitieron.

A más de ver el proceso administrativo de la empresa a ser auditada, también se debe dar a conocer factores específicos que influyen y que proporcionan información muy importante en el desarrollo de la auditoría administrativa. Es por ello que a continuación tenemos:

ELEMENTOS ESPECÍFICOS QUE FORMAN PARTE DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Dichos elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la empresa.

Asistencia para Mejorar el Desempeño: (Elemento Específico)

Se refiere a la necesidad de capacitación del personal que labora en la empresa, para mejorar el desempeño dentro de la misma.

Atributo Fundamental:

Determinar cada que tiempo se hacen capacitaciones al personal que labora en la empresa.

Operaciones Generación de Servicios con un Valor Agregado: (Elemento Específico)

Son las actividades que permiten agregar algo más al servicio que se presta y que la competencia no lo hace, de manera que el cliente se sienta a gusto.

Atributo Fundamental:

Saber que hace la empresa para agregar valor al servicio que presta en el transporte de carga pesada y liviana.

Coordinación: (Elemento Específico)

Hace referencia la manera como se combinan y organizan las actividades para el buen desempeño del trabajo en la empresa.

Atributo Fundamental:

Determinar si las actividades en la empresa se realizan de manera coordinada; es decir si existe orden en la asignación de las mismas.

Servicio a Clientes Capacidad de Respuesta: (Elemento Específico)

Es la atención que se da al cliente en el momento que el mismo solicita el servicio de la empresa.

Atributo Fundamental:

Evaluar si los clientes se sienten satisfechos con la atención que se da en la empresa cuando acuden a solicitar un servicio en la misma.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Son aquellas que representan las instancias internas y externas a las que se puede acudir para tener la información que se encuentran en los papeles de trabajo del auditor.

Dentro de las Fuentes de Información tenemos:

Fuentes Internas

Es aquella información que se obtiene dentro de la empresa ya sea mediante observación, encuestas, entrevistas entre otras, esta información se puede obtener a través de los empleados, directivos y otros.

Fuentes Externas

Se refiere a la información que se obtiene fuera de la empresa.

PROGRAMA DE TRABAJO

El programa de trabajo contiene lo siguiente:

Identificación

Se refiere al nombre de la auditoría.

Responsables

Es el auditor a cargo de su implementación.

Área

Es el universo bajo estudio.

Clave

Es el número progresivo de las actividades estimadas.

Actividades

Son los pasos específicos para captar y examinar la información.

Fases

Es la definición del orden secuencial para realizar las actividades.

Calendario

Son las fechas asignadas para el inicio y termino de cada fase.

Representación Gráfica

Es la descripción de las acciones en cuadros e imágenes.

Formato

Es la presentación y resguardo de avances.

Reportes de Avance

Es el seguimiento de las acciones.

Periodicidad

Es el tiempo dispuesto para informar avances.

4.3 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

El establecimiento de una estrategia para desarrollar la auditoría es indispensable al diseñar el enfoque del trabajo. En esta etapa participarán obligatoriamente el supervisor y el jefe de equipo para obtener la información actualizada dirigida a validar el enfoque de la auditoría.

Los pasos que se cumplirán, entre otros, al elaborar la planificación preliminar de la Auditoría son:

- ✓ Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- ✓ Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- ✓ Identificación de las principales políticas y prácticas, administrativas y de operación.
- ✓ Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades de las unidades financiera, administrativa y de auditoría interna.
- ✓ Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

El producto de la planificación preliminar se concretará en un reporte dirigido al jefe de la unidad de auditoría, para la validación del enfoque global de la auditoría.

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Método COSO

Según el informe **COSO** el control Interno se define como el proceso realizado por la alta dirección, administradores y otro personal de la empresa, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- ✓ Efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

Método COSO ERM

El **COSO ERM** es un proceso, efectuado por el Comité Ejecutivo de una entidad, la gerencia y demás personal, aplicado en un estratégico conjunto y a través de toda la empresa, designado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.

Es decir, algo continuo, que no se detiene, que no se da una vez al año; no es una auditoría que se hace cada año sino que es un proceso continuo. ERM es corporate governance bajado al nivel de toda la empresa y como herramienta sobre la cual después se puede montar todo, desde sistemas de contabilidad a sistemas de información Gerencial y de toma de decisiones.

El MICIL (Marco Integrado de control Interno para Latinoamérica)

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones.

El **MICIL** incorpora los componentes y las actividades que vinculan a toda la organización. Las actividades de contexto constituyen las relaciones externas con otras entidades vinculadas por sus operaciones como los accionistas e inversionistas, las instituciones financieras, los organismos gubernamentales relacionados, la competencia y los potenciales usuarios importantes de bienes o servicios producidos.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización.

EL CORRE

El **CORRE** toma como base los tres informes enunciados; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

CUADRO Nro. 8
MÉTODOS Y COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN DE
CONROL INTERNO

MÉTODOS	COMPONENTES
COSO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente de Control ✓ Valoración de Riesgos ✓ Actividades de Control ✓ Información y Comunicación ✓ Monitoreo
COSO ERM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente Interno ✓ Establecimiento de Objetivos ✓ Identificación de Eventos ✓ Evaluación de Riesgos ✓ Respuesta al Riesgo ✓ Actividades de Control ✓ Información y Comunicación ✓ Monitoreo
MICIL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente de Control y Trabajo Institucional, ✓ Evaluación de Riesgos, ✓ Actividades de Control, ✓ Información y Comunicación, ✓ Supervisión y Monitoreo.
CORRE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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

EL RIESGO

El riesgo de auditoría puede presentarse en cualquier tipo de auditoría cuando su opinión, su criterio, sus observaciones o su informe sobre la auditoría realizada, contiene desviaciones sustanciales respecto de la realidad del cliente o área/proceso en revisión.

El riesgo de auditoría se reduce con la reunión de la evidencia, mientras más competente sea la evidencia, menor es el riesgo de auditoría asumido. Una forma de recopilar evidencia es intensificar los procedimientos de auditoría.

El riesgo de auditoría a su vez comprende los siguientes tipos de riesgos:

✓ Riesgo Inherente

Consiste en la posibilidad de un error material en una afirmación antes de evaluar o examinar el control interno del cliente. Los factores que afectan el riesgo inherente se relacionan bien sea con la naturaleza del cliente y su industria

✓ Riesgo de Control

Es el riesgo de que el control interno del cliente no haya evitado o detectado un error en forma oportuna. Para evaluar el riesgo de control, los auditores identifican los controles del cliente, haciendo énfasis en aquellos controles que afectan la confiabilidad de la presentación de los informes financieros.

✓ Riesgo de Detección

Es el riesgo de que los auditores no descubran los errores al aplicar sus procedimientos, es decir la posibilidad de que los procedimientos sólo se lleven a concluir que no existe un error material, cuando en realidad sí existe, el riesgo de detección se limita efectuando pruebas sustantivas.

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= Calificación del Riesgo

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$CR = CT * 100 / PT$$

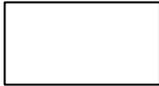
Fuente: Badillo Jorge, compendio de la materia de Auditoría de Gestión

Elaborado por: Karla Zamora



AUDITORES EXTERNOS KZP

MODELO DE MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS



EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Nro.	CONTROLES BÁSICOS OCOMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
	TOTAL			

Fuente: Badillo Jorge, compendio de la materia de Auditoría de Gestión

Elaborado por: Karla Zamora

4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Las Técnicas de Recolección son los métodos, que se utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional; es decir, las técnicas son las herramientas de trabajo del auditor.

Para recabar información de forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

4.4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

En una empresa existe todo tipo de respaldo ya sea en documentos físicos, contenidos en archivadores o en magnéticos en los archivos de la computadora, a través de la existencia de los documentos, el auditor puede realizar su revisión y análisis, con la finalidad de detectar algún error.

Entre los documentos en los cuales puede sustentarse el trabajo de auditoría tenemos los siguientes:

✓ **NORMATIVA**

Dentro de la normativa para regular el funcionamiento de la empresa se tiene:

Acta Constitutiva

Hace referencia al documento en el que se respalda la creación de la empresa
--

**Ley que Ordena la
Creación de la Organización**

Es la Ley que se aplica en el Ecuador al momento que una empresa pasa a tener nombre jurídico.

Reglamento Interno

Es la normativa interna que permite el desenvolvimiento normal de las actividades empresariales

Tratados y Convenios

Son las estrategias o alianzas que la empresa ha realizado con otras empresas de la misma industria del transporte.

✓ **ADMINISTRATIVA**

Organigramas

Es la estructura organizacional; es decir la manera como está conformada la empresa.

Sistemas de Información

Es la tecnología que en la empresa se utiliza para rastreo y comunicación satelital.

Estadísticas de Trabajo

Se refiere a los estudios anuales que se hace en la empresa para determinar el volumen de ventas del servicio.

Plantilla de Personal

Es el documento donde consta el nombre de los empleados, el cargo y el sueldo que perciben.

Proyectos Estratégicos

Es un estudio de factibilidad para ser implementado en la empresa y mejorar el desempeño.

Estudios de Mejoramiento

Es la investigación para mejorar el desempeño empresarial y el servicio de manera que los clientes se sientan satisfechos.

✓ MERCADO

Productos y/o Servicios

Se refiere al servicio que brinda la empresa; es decir el transporte de la carga pesada y liviana hacia los diferentes destinos.

✓ UBICACIÓN GEOGRAFICA

Localización

Se refiere al lugar donde esta ubicada la empresa en la ciudad de Quito y en las provincias de Manabí, Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas.

✓ ESTUDIOS FINANCIEROS

Recursos Financieros para Inversión

Son los recursos monetarios que se destina para invertir en la empresa, con el propósito de dar mejoras al servicio que se presta.

Evaluación Financiera

Se refiere al análisis de los estados financieros de la empresa.

Creación de Valor

Hacer referencia a agregar valor al servicio que se presta en la empresa, buscando una mayor satisfacción de los clientes.

4.4.2 OBSERVACIÓN DIRECTA

Se la realiza dentro de la empresa, con el propósito de conocer las condiciones laborales y el clima organizacional.

Para ello es recomendable que el auditor responsable la dirija, defina y analice, con el fin de asegurar que existe en torno a las condiciones de funcionamiento del área y definir los criterios a los cuales deberá sujetarse en todo instante la auditoría.

4.4.3 ENTREVISTA

La entrevista es la más fundamental, debido a que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, contribuyendo a la verificación y observación, tanto interna como externa, utilizando la narración de las personas.

Hay que determinar que para tener éxito en una entrevista es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Concertar previamente la cita.
- ✓ Saber lo que se quiere
- ✓ Establecer anticipadamente la distribución del trabajo.
- ✓ Utilizar preguntas abiertas
- ✓ No hacer preguntas irrelevantes
- ✓ Asegurarse de no presionar la entrevista
- ✓ Clasificar la información que se obtenga



Nombre:
Cargo:
Fecha:

Elaborado por:	Fecha:
Supervisado por:	Fecha:

4.4.4 ARCHIVOS MAGNÉTICOS

Se refiere a la información que tiene la empresa en los ordenadores de cada departamento, y en los respaldos magnéticos ya sea: en CD o en Memory Flash, que puede ser de mucha utilidad en la realización de la auditoría administrativa, puesto que para el análisis se necesita de dicha información, de tal forma que el auditor pueda realizar un análisis profundo y obtener respaldos que sustenten su opinión.

4.4.5 CUESTIONARIOS

Es una forma de reunir datos, su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Por tanto, el cuestionario esta compuesto por preguntas escritas, predefinidas, ordenadas y separadas por capítulos o temática, con el fin de que muestren la interrelación, lógica entre las diferentes áreas de la empresa, que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado.

También los cuestionarios deben expresar el motivo de su preparación, y procurar que las preguntas sean claras y concisas, con redacción comprensible y facilidad de respuesta, sobre todo no hacer demasiadas preguntas.



TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO:
MODELO DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



Nombre:

Cargo:

Fecha:

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		S	NO	

Elaborado por:	Fecha:
Supervisado por:	Fecha:

4.4.6 ACCESO A REDES INFORMÁTICAS

El Acceso a Redes Informáticas, entre otras, intranet, extranet, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector por ramo, lo que, a su vez, facilita en intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno.

4.5 PAPELES DE TRABAJO

Son documentos preparados por un auditor que le permiten tener informaciones y pruebas de la auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoría y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión.

Han de ser completos y detallados para que un auditor normal experto y sin haber visto dicha auditoría, sea capaz de averiguar a través de ellos para soportar las conclusiones obtenidas. Deben estar redactados de forma que la información que contengan sea clara e inteligible. Deberán facilitar de un vistazo una rápida evaluación del trabajo realizado.

Es el registro material que conserva el auditor del trabajo realizado, incluyendo los procedimientos empleados, pruebas realizadas, información obtenida.

Debe realizarse en el momento de realizar el trabajo son propiedad única del auditor que los tiene que custodiar y guardar su confidencialidad.

Cada sociedad de auditores tiene su forma igual de trabajar y de presentar los papeles, aunque no sea una forma estándar.

Propiedad de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, él los preparó y son la prueba material del trabajo efectuado; pero, esta propiedad no es irrestricta ya que por contener datos que puedan considerarse confidenciales, está obligado a mantener absoluta discreción respecto a la información que contienen.

Es decir, los papeles de trabajo son del auditor, pero queda obligado al secreto profesional que estipula no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tengan conocimiento en el ejercicio de su profesión (a menos que lo autorice él o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas).

En una auditoría se utilizan 2 tipos de archivo:

Archivo Permanente

Facilita a los auditores información básica sobre clientes, para comprender con mayor facilidad su sistema y están en condiciones de hacer referencia a documentos relevantes, año a año, en el que contiene: escritura de sociedad y estatuto, acuerdos del consejo importantes, detalle de las escrituras de titularidad, direcciones de la sede social, filiales, fax, teléfono, copia del organigrama de la empresa, nombres y apellidos de las personas autorizadas para aprobar pagos, firma con autoridad en los bancos,

cuestionario de control interno pasado a la empresa, deficiencias encontradas, entrevista con la empresa y pequeños detalles.

Archivo Corriente

Incluyen los papeles de trabajo y evidencias que sustenten el resultado de la auditoría; así como también los criterios utilizados por los responsables de la fase de ejecución

Índices

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.

Los índices se asignan de acuerdo con el criterio del auditor, siguiendo un orden y lógica en la asignación de los mismos. Puede utilizarse el método alfabético-numérico por ser el de uso mas generalizado en la práctica de la auditoría. Los índices deben ser anotados con lápiz de color rojo en la parte superior de cada papel de trabajo.

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

Oficios Recibidos AD1. 1/2

Oficios Enviados AD2. 2/2

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Programa de Auditoría PP1. 1/4

Entrevista con el Gerente General PP2. 2/4

Entrevista con Jefes de Áreas PP3. 3/4

Entrevista con Personal Operativo PP4. 4/4

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Programa de Auditoría PE1. 1/5

Medición del Cumplimiento de Objetivos PE1.1 2/5

Revisión de la Base Legal PE1.2 3/5

Revisión de Estructura Orgánica PE1.3 4/5

Matriz de Evaluación de Evaluación de riesgos PE1.4 5/5

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Convocatoria Final para Comunicación
de Resultados CR 1.1/4

Guía de Distribución CR2. 1/4

Acta de Conferencia final de Comunicación de
Resultados CR3. 3/4

Borrador de Informe CR4. 4/4

SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Matriz de Cumplimiento de Recomendaciones SM. 1/1

Marcas

Para facilitar la transcripción e interpretación del trabajo realizado en la auditoría, usualmente se acostumbran a usar marcas que permiten transcribir de una manera práctica y de fácil lectura algunos trabajos repetitivos. En la práctica la utilización de marcas de trabajo realizado es de lo más común y facilita por un lado la transcripción del trabajo que realiza el auditor ejecutante, y por otro la interpretación de dicho trabajo como el proceso de revisión por parte del supervisor.

Cuadro Nro. 9
MODELOS DE MARCAS DE AUDITORIA

MARCA	SIGNIFICADO
	Verificado con
	Revisado
	Cruzado con
	Observado
	Analizado
	Rastreado
	Comparado
	Falta Información
	Información de Terceros

Elaborado por: Karla Zamora

Referenciación

Es preciso tomar muy en cuenta que el informe de auditoría deberá tener las respectivas referencias que señalen en qué papeles de trabajo se sustenta dicho contenido. Por lo cual es importante el emplear la referenciación

cruzada entre los papeles de trabajo para optimizar el manejo y sobre todo la recuperación de la información.

Al hablar de referenciación cruzada se refiere en que junto a un dato, comentario o valor, por considerarse fundamental se señalará el índice del papel de trabajo del cual proviene o al que pasa.

Durante la realización de la auditoría se utilizará los siguientes papeles de trabajo:



TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.

PP1. 1/1

**PERIODO:
MODELO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR
ÁREAS:**

OBJETIVO:

Nro.	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA P/T	ELABORADO POR	FECHA	OBSERVACIONES

Elaborado por:	Fecha:
Supervisado por:	Fecha:



TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO:
ÁREA DE:
MODELO DE HOJA DE HALLAZGO PRELIMINAR Nro. 1/1

HP1 1/1

	Condición:
	Criterio:
	Causa:
	Efecto:
	Conclusión:
	Recomendación:

Elaborado por:	Fecha:
Supervisado por:	Fecha:



TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
MODELO DE CÉDULA NARRATIVA

CN1. 1/1

Área:
Nombre:
Cargo:
Fecha:

NARRATIVA	

Elaborado por:	Fecha:
Supervisado por:	Fecha:

4.6 EVIDENCIAS

Las evidencias de auditoría es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, 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 sustentan 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. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, materiales, entre otras.

✓ 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 (internos), y aquellos que se originan fuera de la entidad (externos).

✓ **Analítica**

Se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis.

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**

Se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, tanto en sus cualidades de pertinencia y competencia.

El concepto de suficiencia reconoce que el auditor no puede reducir el riesgo de auditoría a cero. Pone énfasis en que la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente.

✓ **Competencia**

Para que la evidencia sea competente, debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor debe considerar si existen razones para dudar de su validez o su integridad.

- La evidencia es más confiable si se obtiene de una fuente independiente.
 - Cuanto más efectivo sea el control interno, más confiable será la evidencia.
 - La evidencia obtenida directamente por el auditor a través del examen físico, observación, cálculo e inspección es más persuasiva que la información obtenida indirectamente.
- Los documentos originales son más confiables que sus copias.

✓ **Pertinencia**

Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico.

4.7 TIPOS DE INFORME

En virtud de que en el informe es el resultado final luego de realizar al auditoría a una empresa, se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan en función de las operaciones que realiza la organización.

Así mismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Para que el informe tenga verdadero efecto en el desempeño de una organización, es necesario presentarlo en forma puntual, esto es, prestar especial atención a la formulación de criterios, si bien susceptibles de llevarse a la práctica, también con una visión estratégica.

El informe de auditoría independiente deberá contener, como mínimo, los siguientes elementos básicos:

- ✓ El título o identificación.
- ✓ A quién se dirige y quienes lo encargaron.
- ✓ El párrafo de "Alcance".
- ✓ El párrafo de "Opinión".

- ✓ El párrafo o párrafos de "Énfasis".
- ✓ El párrafo o párrafos de "Salvedades".
- ✓ El párrafo sobre el "Informe de Gestión".
- ✓ La firma del informe por el auditor.
- ✓ El nombre, dirección y datos registrales del auditor.
- ✓ La fecha del informe.
- ✓ El párrafo legal o comparativo.

4.7.1 INFORME GENERAL

Dentro del contenido del Informe General tenemos:

RESPONSABLE: Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

INTRODUCCION: es una breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario la realización de la auditoria, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general.

ANTECEDENTES: se refiere a una exposición de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos de mayor importancia, que influyeron en la decisión de realizar la auditoría.

TÉCNICAS EMPLEADAS: se refiere a las herramientas y métodos que fueron de utilidad para obtener resultados en función del objetivo.

DIAGNÓSTICO: es la definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican las modificaciones posibles.

PROPUESTA: es la presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION: es la explicación de los pasos previstos para instrumentar los resultados.

SEGUIMIENTO: es la determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: son la síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas para el logro de las propuestas.

ANEXOS: son los gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para fundamentar la auditoría.

4.7.2 INFORME EJECUTIVO

El Informe Ejecutivo está compuesto por la siguiente estructura:

RESPONSABLE: se refiere al auditor que ejecuta el informe

PERIODO DE REVISIÓN: se refiere al periodo que comprendió la auditoría.

OBJETIVOS: son los propósitos que se pretenden obtener con la ejecución del trabajo.

ALCANCE: es la profundidad con la que se auditó la empresa.

METODOLOGÍA: consiste en la explicación de las prácticas y procedimientos que fueron utilizado para obtener y analizar la evidencia necesaria para cumplir con la realización de la auditoria.

SÍNTESIS: es la relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos estipulados.

CONCLUSIONES: es la síntesis de aspectos importantes y propuestas de actuación.

4.7.3 INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES

Se refiere al informe que se compone con base en un criterio de selección, que considera los factores que reflejan los inconvenientes y faltas captadas durante el examen de la empresa. A través de éste tipo de informe se puede analizar y evaluar lo siguiente:

- ✓ Si se llevo a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
- ✓ Si se presentaron observaciones relevantes.
- ✓ Si la auditoría esta en proceso, se reprogramo o se replanteo .
- ✓ La fundamentación de cada observación.
- ✓ Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- ✓ Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.
- ✓ Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando presentan las siguientes características:
 - Inconsistencia en la cadena de valor de la organización
 - Inobservancia del marco normativo.
 - Incumplimiento de las expectativas de los clientes
 - Deficiencia en el servicio de los proveedores.
 - Falta de información del desempeño de competidores.

- Pérdida de oportunidades de negocio.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Existencia de una cultura organizacional débil.
- Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
- Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
- Potencial de innovación desaprovechado.
- Urgencia de replantear los procesos centrales.
- Necesidad de redireccionar el enfoque estratégico.

Es muy importante que para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo.

4.8 INDICADORES

Los indicadores son imágenes de un atributo, las cuales son definidas en términos de un procedimiento de medida u observación determinado, además son un instrumento en la toma de decisiones, o bien cumple una función de evaluación.

El indicador debe tomar valores numéricos, independientemente de la forma que adopte (tasas, índices, frecuencias o valores de una variable); y que puede referirse a la situación existente en un período de tiempo concreto.

La ventaja del uso de indicadores sobre cualquier otro método es que traducen la realidad en cifras cuya interpretación no se presta a discusión y pueden ser un instrumento de primer orden en la planificación, en el control y en la predicción de sus efectos a medio y largo plazo.

Dentro de las Funciones Básicas de los Indicadores tenemos:

- ✓ Simplificación
- ✓ Cuantificación
- ✓ Comunicación

4.8.1 INDICADORES DE GESTIÓN

El Indicador de Gestión es una referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo (Planificación, Organización, Dirección, Ejecución y Control) implementado por la gerencia de la empresa. Los auditores evaluarán la gestión de las empresas utilizando como herramienta fundamental Indicadores de Gestión, desarrollados con creatividad y criterio profesional.

El uso de indicadores en una Auditoría Administrativa permite medir:

- ✓ La eficiencia en el uso de los recursos.
- ✓ La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- ✓ La economía en los procesos (al menor costo los mejores resultados).

✓ Las cualidades y características de los productos o servicios.

✓ El grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

INDICADORES

✓ PLANEACIÓN

a) Metas

$$\frac{\text{Metas Logrados}}{\text{Metas Establecidos}}$$

b) Objetivos

$$\frac{\text{Objetivos Logrados}}{\text{Objetivos Establecidos}}$$

c) Misión

$$\frac{\text{Número de Trabajadores que la Conocen}}{\text{Total de Trabajadores de la Empresa}}$$

d) Visión

$$\frac{\text{Número de Trabajadores que la Conocen}}{\text{Total de Trabajadores de la Empresa}}$$

e) Políticas

$$\frac{\text{Políticas que se Cumplen}}{\text{Total de Políticas de la Empresa}}$$

f) Estrategias

$$\frac{\text{Estrategias Realizadas}}{\text{Estrategias Establecidos}}$$

✓ ORGANIZACIÓN

g) Recursos Humanos

$$\frac{\text{Personal de Nivel Directivo}}{\text{Total del Personal}}$$

h) Recursos Humanos

$$\frac{\text{Personal de Mandos Medios}}{\text{Total del Personal}}$$

i) Recursos Humanos

$$\frac{\text{Personal de Nivel Operativo}}{\text{Total del Personal}}$$

j) Recursos Humanos

$$\frac{\text{Vacantes}}{\text{Total del Personal}}$$

k) Estructura

$$\frac{\text{Áreas Operativas}}{\text{Total de Áreas}}$$

l) Estructura

$$\frac{\text{Áreas Administrativas}}{\text{Total de Áreas}}$$

✓ DIRECCIÓN

m) Directivos

$$\frac{\text{Número de Autoridades}}{\text{Total del Personal Directivo}}$$

n) Gerencia General

$$\frac{\text{Decisiones Exitosas}}{\text{Total de Decisiones}}$$

ñ) Motivación

$$\frac{\text{Actividades de Motivación}}{\text{Total de Actividades}}$$

✓ **CONTROL**

o) Controles

$$\frac{\text{Controles Aplicados}}{\text{Total de Controles Establecidos}}$$

p) Directivo

$$\frac{\text{Control Directivo}}{\text{Total de Controles}}$$

q) Control

$$\frac{\text{Controles de Mantenimiento}}{\text{Total de Controles}}$$

r) Control

$$\frac{\text{Controles del Personal}}{\text{Total de Controles}}$$

✓ **PROVEEDORES**

s) Proveedores

$$\frac{\text{Proveedores Eficientes}}{\text{Total de Proveedores}}$$

✓ **CLIENTES**

t) Clientes

$$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}}$$

✓ **Indicador de Gestión o Eficacia**

Éste indicador se denomina también de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempo y costos registrados y analizados.

✓ **Indicador de Logro o Eficacia**

A éste indicador se le conoce también como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciados por la acción institucional. Además son hechos concretos verificables, medibles, evaluables que se establecen a partir de cada objetivo.

4.8.2 INDICADORES FINANCIEROS

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

Entre los Indicadores Financieros tenemos los siguientes:

INDICES DE LIQUIDEZ

✓ CAPITAL DE TRABAJO

Una compañía que tenga un capital de trabajo adecuado está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres. Un capital de trabajo insuficiente es la causa principal de morosidad en pagos y, lo que es peor, de serias dificultades financieras.

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

✓ RAZON CORRIENTE

Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

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

✓ PRUEBA ACIDA

Mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas ya que, en algunas circunstancias, los inventarios y otros activos a corto plazo pueden ser difíciles de liquidar.

$$\frac{(\text{Disponible} + \text{Inversiones Temporales} + \text{Deudores})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

✓ PASIVO CORRIENTE / INVENTARIOS

En términos porcentuales, muestra que tanto depende la cancelación del pasivo corriente de la venta de inventarios.

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Inventarios}}$$

ENDEUDAMIENTO

Para indicadores de endeudamiento el cuartil superior tipifica una situación de alto endeudamiento mientras que el inferior tipifica un bajo nivel de endeudamiento. Esto quiere decir que, al contrario de lo encontrado en otros grupos de indicadores, las empresas de mayor riesgo se encuentran tipificadas por el cuartil superior.

✓ PATRIMONIO NETO

Es una medida más conservadora del patrimonio líquido ya que puede darse el caso de que este haya sido inflado por valorizaciones sin sustentación real.

$$\text{Patrimonio Líquido} - \text{Valorizaciones}$$

✓ NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

✓ ENDEUDAMIENTO SIN VALORIZACIONES

Similar al indicador anterior, es más conservador ya que del valor del activo se resta la intangibilidad de las valorizaciones.

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{(\text{Total Activo} - \text{Valorizaciones})}$$

✓ **ACTIVOS FIJOS / PATRIMONIO LIQUIDO**

Entre mayor sea este porcentaje más vulnerable será la compañía a imprevistos y cambios inesperados en el entorno económico. Los recursos de la empresa están congelados en maquinaria y equipo y el margen de generación de capital de trabajo se estrecha demasiado para la realización de sus actividades diarias.

$$\frac{\text{Activos Fijos}}{\text{Patrimonio Líquido}}$$

✓ **CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO**

Indica el porcentaje de los pasivos que deben ser asumidos a corto plazo.

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

✓ **ENDEUDAMIENTO / VENTAS**

Medida adicional del nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Si se compara con los estándares de la actividad a la que pertenece, indica la proporcionalidad de su nivel de endeudamiento a su nivel de ventas.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Ventas Netas}}$$

✓ **ENDEUDAMIENTO FINANCIERO / VENTAS**

$$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

✓ **CARGA GASTOS NO OPERACIONALES ***

Indica el porcentaje de los ingresos anuales dedicados al cubrimiento de gastos no operacionales

$$\frac{\text{Gastos no Operacionales}}{\text{Ventas Netas}}$$

COBERTURA DE INTERESES

✓ **COBERTURA DE GASTOS NO OPERACIONALES**

Indica la capacidad o limitación de la empresa para asumir gastos no operacionales a partir de utilidades. Entre mayor sea la relación mayor será la facilidad de cumplir con sus obligaciones no operacionales dentro de las cuales se destacan los gastos financieros.

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Gastos No Operacionales}}$$

RENTABILIDAD

✓ RENTABILIDAD BRUTA

El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar compras o costos laborales excesivos.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

✓ RENTABILIDAD OPERACIONAL

Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este.

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

✓ RENTABILIDAD NETA

Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

✓ **RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO**

Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Líquido}}$$

✓ **RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL**

Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

ACTIVIDAD

✓ **ROTACIÓN DEL PATRIMONIO LÍQUIDO**

Muestra el volumen de ventas generado por la inversión realizada por los accionistas.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Patrimonio Líquido}}$$

✓ ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL

Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

✓ ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

Corresponde al volumen de ventas generado por el capital de trabajo y debe ser utilizado conjuntamente con el indicador de Rotación del Activo Total. Una alta rotación puede indicar un volumen de ventas excesivo para el nivel de inversión en la empresa. Puede también indicar que la empresa depende excesivamente del crédito recibido de proveedores o entidades financieras para financiar sus fondos de operación.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{(\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente})}$$

✓ ROTACION DE CARTERA

Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Clientes}}$$

✓ PERIODO DE COBRO

De uso similar al índice anterior, refleja el número de días utilizados por la empresa en recaudar su cartera.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Clientes}}{\text{Ventas Netas}} \times 365$$

✓ ROTACION INVENTARIOS

Días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo.

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}} \times 365$$

✓ CICLO OPERACIONAL

Refleja el número de días que requiere la compañía para convertir sus inventarios en efectivo. Es la suma del número de días requeridos para rotar el inventario y el periodo de cobro.

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}} \times 365 + \frac{\text{Cuentas por Cobrar Clientes}}{\text{Ventas Neta}} \times 365$$

✓ PERIODO DE PAGO A PROVEEDORES

Es indicativo del número de días utilizados por la empresa en pagar a sus proveedores y de mayor utilidad si se utiliza en comparación con los estándares del sector en la medida en que el costo de ventas no está compuesto únicamente por compras a crédito a proveedores.

$\frac{\text{Cuentas por Pagar a Proveedores}}{\text{Costo de Ventas}} \times 365$
--

4.9 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, 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.

En la planificación preliminar se evalúa a la entidad, como un todo. En cambio, en la planificación específica se trabaja con cada componente en particular. Uno de los factores claves del enfoque moderno de auditoría, además de los mencionados en la planificación preliminar, está en concentrar los esfuerzos de Auditoría en las áreas de mayor riesgo y en

particular en las denominadas afirmaciones (aseveraciones o representaciones) que es donde el auditor emplea la mayor parte de su trabajo para obtener y evaluar evidencia de su validez, sobre la cual fundamentará la opinión de los estados financieros.

La aplicación de pruebas de cumplimiento para evaluar el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control es el método empleado para obtener la información complementaria y calificar el grado de riesgo tomado al ejecutar una auditoría.

Las técnicas de mayor aplicación son la entrevista, la observación, la revisión selectiva, el rastreo de operaciones, la comparación y el análisis.

La responsabilidad por la ejecución de la planificación específica está concentrada en el supervisor y jefe de equipo. No obstante, en el caso de exámenes complejos que requieran la evaluación de muchos componentes en paralelo, es recomendable la participación de los miembros del equipo, en determinados casos, de especialistas en disciplinas específicas.

La utilización del programa general de auditoría para la planificación específica constituye una guía que permite aplicar los principales procedimientos para evaluar el control interno de la entidad o área examinada y obtener los productos establecidos para esta fase del proceso.

El programa de auditoría para la planificación específica incluye los siguientes elementos generales:

- ✓ Consideración del objetivo general de la auditoría y del reporte de planificación preliminar:

- ✓ Recopilación de información adicional por instrucciones de la planificación preliminar;
- ✓ Evaluación de control interno;
- ✓ Calificación del riesgo de auditoría;
- ✓ Enfoque de la auditoría y selección de la naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría.

Productos de la Planificación Específica

La planificación específica acumula la información obtenida en la planificación preliminar y emite varios productos intermedios, fundamentales para la eficiente y efectiva ejecución de la auditoría.

Los productos básicos elaborados al concluir la planificación específica son:

1) Para uso del equipo de auditoría.

a) Informe de la planificación específica.

Será aprobado por el Director de la unidad de auditoría y contendrá los siguientes puntos:

- ✓ Referencias de la planificación preliminar.
- ✓ Objetivos específicos por áreas o componentes.

- ✓ Resumen de los resultados de la evaluación de control interno.
- ✓ Matriz de evaluación y calificación del riesgo de auditoría.
- ✓ Plan de muestreo de la auditoría.
- ✓ Programas detallados de la auditoría.
- ✓ Recursos humanos necesarios.
- ✓ Distribución de trabajo y tiempos estimados para concluir auditoría.
- ✓ Recursos financieros.
- ✓ Productos a obtenerse.

b) Papeles de trabajo de la planificación específica.

2) Para uso de la entidad auditada.

Informe sobre la evaluación del control interno, a emitirse durante la ejecución de la auditoría, firmado por el director de auditoría.

Desarrollo de la Planificación Específica

La planificación específica se ejecutará mediante la aplicación del programa general de auditoría que contendrá: propósito, muestras a examinar,

procedimientos de auditoría relacionados con la evaluación de control interno y los componentes identificados en el reporte de planificación preliminar. Los pasos a ejecutarse en la planificación específica, son:

1) Considerar el objetivo de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar.

En el desarrollo de la planificación preliminar se toman decisiones con respecto a las actividades de planificación adicionales que se consideran necesarias y el enfoque de auditoría previsto para cada componente.

No es necesario ni deseable que todos los aspectos de la planificación detallada sean aplicados a todos los componentes. Por ejemplo, cuando el enfoque de la auditoría previsto, determinado durante la planificación preliminar, resulta suficiente para preparar un programa de auditoría o para revisar un programa existente, no es necesario realizar una planificación más detallada, de ahí que para determinar los componentes a ser evaluados en esta fase se tendrá en cuenta el objetivo de la auditoría, las instrucciones constantes en la orden de trabajo y los resultados obtenidos en la planificación preliminar, a efectos de centrar los esfuerzos en los aspectos que requieren mayor atención, debido a los riesgos que presenten.

La planificación específica permite determinar:

- ✓ Los componentes son de alto riesgo o muy significativos para la auditoría en su conjunto.

- ✓ Los componentes han sido afectados por cambios significativos en los sistemas de información, contable y de control.
- ✓ Las modificaciones del plan son convenientes para la eficiencia de la auditoría.

2) Recopilar la información solicitada en la planificación preliminar.

Con frecuencia, el conocimiento de un componente en la planificación preliminar no es suficiente para determinar el enfoque de auditoría, siendo probable que se requiera mayor información para evaluar el riesgo y para identificar los controles, incluyendo las funciones de procesamiento computarizado, en los cuales podríamos confiar. La evaluación del riesgo inherente requiere obtener un conocimiento más detallado de las actividades de la entidad en relación con el componente, de ahí que la obtención de información adicional a base de los requerimientos dados en la planificación preliminar es necesaria con el fin de obtener los elementos indispensables para evaluar el control interno y completar la documentación de la planificación preliminar.

3) Evaluación del control interno

4.10 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los servidores de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como

información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

En esta fase se procede a la elaboración del informe, en donde el equipo de auditoría comunica a los funcionarios de la entidad auditada los resultados obtenidos durante todo el proceso de ejecución de la auditoría.

Comunicación al inicio de la auditoría

Para la comunicación del inicio del examen, en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador de informe, se considerarán las disposiciones constantes en el Reglamento de Delegación de Firmas de la Contraloría General del Estado.

La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas a los principales funcionarios de la entidad auditada, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

Comunicación en el transcurso de la auditoría

Con el propósito de que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos serán comunicados en el transcurso del examen, tanto a los funcionarios de la entidad examinada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectad

Comunicación al término de la auditoría

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente forma:

- ✓ Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores.
- ✓ El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor.
- ✓ Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores.

Convocatoria a la Conferencia Final

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la Conferencia Final:

- ✓ La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- ✓ Los servidores o ex-servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.

- ✓ El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría .
- ✓ El jefe de equipo de la auditoría.
- ✓ El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y,
- ✓ Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.
- ✓ La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo o del funcionario delegado expresamente por el Contralor General del Estado, para el efecto.

Acta de Conferencia Final

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA “TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”, PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

En la realización de la auditoría administrativa se continúa con la planificación preliminar con el fin de obtener información previa para determinar si amerita o no la ejecución de la auditoría como lo vamos a demostrar en los siguientes puntos desde el **Convenio de Servicios Profesionales**.



CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el 02 de enero del 2008, entre AUDITORES EXTERNOS KZP, a quien en adelante se denomina el AUDITOR, y TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA., a quien se lo denominará CLIENTE.

Objetivo del Convenio

El objetivo de éste convenio es acordar los términos y condiciones bajo los cuales el AUDITOR proveer el servicio de auditoría administrativa al CLIENTE.

Servicios que Proporcionarán

El AUDITOR proveerá los siguientes servicios programados al CLIENTE en las Áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente.

Tiempo de Realización

El AUDITOR proporcionará el plan de trabajo terminado al CLIENTE en el tiempo que ambos convengan. También proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por situaciones ajenos al control del AUDITOR. La fecha que se acuerda es 30 de agosto del 2008.

Propiedad del Cliente

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema utilizado de apoyo en el trabajo por el AUDITOR pasarán a ser de propiedad del CLIENTE, el que debe dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en la realización.



Resguardo del Material de Trabajo

Si los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del AUDITOR son salvaguardados por la empresa auditada, queda bajo responsabilidad del CLIENTE, por lo tanto el AUDITOR no asume obligación o responsabilidad alguna con los materiales.

Confidencialidad

Respecto de los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con la empresa del CLIENTE, considerados confidenciales, deben ser de estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores. De tal manera, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda tener de terceras partes.

El AUDITOR se compromete a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos relacionados con el procesamiento de datos desarrolladas por él o en conjunto con el CLIENTE en los términos del convenio.



Responsabilidad del Auditor

El AUDITOR tendrá el cuidado debido en el manejo del trabajo del CLIENTE, y será responsable de corregir cualquier error, sin cargo adicional.

La responsabilidad del AUDITOR respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación por los servicios prestados bajo el convenio, además no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

Compensación

El CLIENTE pagará al AUDITOR la compensación por los servicios prestados de acuerdo a las tarifas establecidas en este contrato. Tales tarifas y mínimos están sujetos a cambios con 2 días de aviso por escrito al CLIENTE.

El AUDITOR deberá enviar un comunicado de lo que se le adeuda al final de cada mes, y el CLIENTE hará los pagos dentro de los 5 días a partir de la fecha de facturación. Se cargarán intereses a la tasa de 2 por ciento mensual a todas las cuentas pendientes de pago. La tarifa mínima actual es de 50 dólares por hora de 8:00 am, 4:00 pm y de 100 dólares por hora, por las horas fuera del horario de trabajo.



Plazo del Convenio

El presente convenio empezará a regir el día de hoy del 2008 y deberá continuar su finalización el 30 de marzo del 2008.

Retribución: Condiciones

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones acordadas entre el CLIENTE y el AUDITOR. Cualquier cambio por parte del CLIENTE resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación de la auditoría.

No Interferencia con los Auditores

El cliente reconoce que todo el personal que colabora con el AUDITOR se integró a través de un proceso de selección costoso. Por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro AUDITOR para realizar las áreas objeto de éste contrato.

Si el AUDITOR acuerda en que el CLIENTE contrate personal, ya terminados sus servicios, el CLIENTE deberá pagar la suma de 5000,00 dólares además de cualquier otra retribución aquí mencionada.

Honorarios y Costos de Abogado

Si se considera necesario interponer alguna acción legal para interpretar el presente convenio, la parte solicitante tendrá derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que se derive.

Legislación, Totalidad del Convenio, Invalidación Parcial

Éste acuerdo se registrará por las leyes de la República, constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo.

Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar en un tribunal o no se puede cumplir, el resto de disposiciones deben continuar en ejecución.

Realizado en: Quito, Fecha: 01 de enero del 2008

EL AUDITOR

EL CLIENTE

Por:-----

Por:-----



ORDEN DE TRABAJO 05-CO-2007

Ingeniera

Karla Zamora

AUDITORA 1

Presente

De mi consideración:

En cumplimiento del Plan Anual de control de la Unidad de Auditores Externos KZP, se dispuso a usted efectuar una Auditoría Administrativa a la empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

Objetivos Generales de la Auditoría Administrativa

Los objetivos a cumplirse son los siguientes:

- ✓ Determinar la aplicación de normas y políticas establecidas por la empresa.
- ✓ Determinar la existencia de áreas críticas.
- ✓ Verificar el cumplimiento de funciones por parte de los empleados de la empresa.

Alcance de la Auditoría Administrativa

El alcance de la auditoría administrativa será a las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente.



Equipo de Trabajo

Actuará usted como auditora Jefe de Equipo y la supervisión estará a cargo del Auditor Externo.

Plazo

Se ha estimado que la entrega del correspondiente borrador del Informe, memorando de antecedentes y síntesis, deberá cumplirse hasta el día 20 de febrero del 2008

Se servirá elaborar y presentarme para su aprobación, la planificación preliminar y específica así como los correspondientes programas, necesarios para el cumplimiento de la presente Orden de Trabajo.

Atentamente,

Ing. Carlos Solórzano
AUDITOR SUPERVISOR

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1) ALCANCE

Auditores Externos KZP realizará la Auditoría Administrativa, a las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, de la Empresa Transportes Directo Cía. Ltda. por el periodo comprendido entre el 01/01/2007 al 31/12/2007, de conformidad con lo establecido en el contrato No. 0222 emitida por el Gerente General de la Firma Auditora.

2) OBJETIVOS

- ✓ Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos de la empresa.
- ✓ Determinar áreas críticas y emitir las respectivas recomendaciones para mejorar el desempeño de las actividades de la empresa.

3) POLÍTICAS DE LA AUDITORÍA Y LA EMPRESA

De la Auditoría:

- 1) Auditores Externos KZP cuenta con un personal calificado y capacitado para prestar servicios de auditoría a las empresas tanto nacionales como internacionales, proporcionando resultados confiables.
- 2) El personal que trabaja en Auditores Externos KZP no deberá involucrarse ni tener ningún tipo de relación sentimental, económica, de amistad con los empleados de la empresa a ser auditada.
- 3) La información manejada por el personal de Auditores Externos KZP será estrictamente confidencial y no será divulgada a ninguna persona ajena.
- 4) El trabajo realizado por el personal de Auditores Externos KZP se lo hace de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y en base a principios establecidos los servicios prestados son confiables y con una base legal.
- 5) Los papeles de trabajo que recopile el personal de Auditores Externos KZP serán única y exclusivamente de la Firma Auditora.

- 6) El personal que labora para Auditores Externos KZP del Estado no deberá utilizar el vehículo de la empresa para uso personal.

De Transportes Directo Cía. Ltda.:

- 1) Atender de manera adecuada a la demanda de los servicios y mejorar de acuerdo con los requerimientos de los clientes.
- 2) Brindar buena atención a los clientes, como elemento fundamental de la calidad en el servicio de transporte de carga pesada y liviana hacia los diferentes destinos.
- 3) Brindar un ambiente laboral excelente, de manera que el cliente interno se sienta a gusto y se identifique con la empresa.
- 4) Realizar el trabajo eficiente y ser competitivos en el sector de la industria del transporte.

4) BASE LEGAL

Normativa Externa

- ✓ Ley de Seguro Social.
- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Ley de Comercio Exterior e Inversiones.

- ✓ Ley de Tránsito y Transporte Terrestre.
- ✓ Código de Trabajo.

Normativa Interna

- ✓ Reglamento Interno de “Transportes Directo Cía. Ltda.”

5) RECURSOS

Humanos:

	Costos en Dólares
✓ 1 Auditor Supervisor	2.000,00
✓ 1 Auditor Jefe de Equipo	1.000,00
✓ 3 Auditor Senior	<u>2.000,00</u>
TOTAL	5.000,00

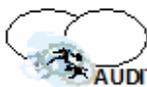
Materiales:

✓ 3 computadores portátiles *	4.000,00
✓ Suministros de oficina *	200,00
✓ Muebles y Enseres [□]	<u>800,00</u>
TOTAL	4300,00

VALOR TOTAL **8400,00**

* Recursos dotados por Auditores Externos KZP.

□ Recursos dotados por la Empresa Transportes Directo Cía. Ltda.

**6) FUNCIONARIOS O EMPLEADOS PRINCIPALES****FUNCIONARIOS PRINCIPALES DE TRANSPORTES DIRECTO
CÍA. LTDA.**

CARGO	NOMBRES	PERIODO	
		DESDE	HASTA
Gerente General	Ing. Christian Oña	05/02/2003	A la fecha
Jefe del Área de Logística	Ing. Francisco Oña	05/09/2002	A la fecha
Jefe del Área de Recursos Humanos	Lcda. Mayra Loor	12/05/2004	A la fecha
Jefe del Área de Administración	Ing Christian Oña	05/02/2003	A la fecha
Jefe del Área de Servicio al Cliente	Lcda. Paulina Carlosama	02/03/2005	A la fecha
Bodeguero	Sr. Carlos Haro	15/06/2000	A la fecha
Secretaria	Srta. María Venegas	13/04/2005	A la fecha
Secretaria	Srta. Paula Jiménez	11/02/2006	A la fecha
Chofer	Sr. Alvaro Rengel	02/07/2000	A la fecha
Chofer	Sr. Juan Atahualpa	05/05/2006	A la fecha
Chofer	Sr. Patricio Mahurad	05/06/2006	A la fecha
Chofer	Sr. Willian Almeida	30/11/2006	A la fecha
Chofer	Sr. Francisco Hidalgo	12/06/2002	A la fecha
Ayudante	Sr. Daniel Haro	17/03/2007	A la fecha
Ayudante	Sr. Amado Polo	11/07/2006	A la fecha
Ayudante	Sr. Raúl Gonzaga	20/09/2006	A la fecha
Ayudante	Sr. Jairo Maldonado	02/04/2007	A la fecha
Ayudante	Sr. Hugo Arteaga	09/11/2007	A la fecha

7) CRONOGRAMA



TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
 PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
 CRONOGRAMA DE TRABAJO

PA.1 6/6

Nro.	ACTIVIDADES	TIEMPO											
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
		L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V	L M M J V
1	FASE I Conocimiento Preliminar												
	* Visita de observación entidad												
	* Revisión archivos papeles de trabajo												
	* Determinar indicadores												
	* Detectar el FODA												
	* Definición de objetivo y estrategia de Auditoría												
	* Evaluación de control interno por componentes												
	* Elaboración Plan y Programas												
2	FASE II Planificación Especifica												
	* Aplicación de programas												
	* Preparación de papeles de trabajo												
	* Hojas resumen hallazgos por componente												
	* Definición estructura del informe.												
3	FASE III Comunicación de Resultados												
	* La Redacción Borrador de Informe												
	* La Conferencia final para lectura de informe												
	* La Obtención criterios entidad												
	* La Emisión informe final, síntesis y memorando de antecedentes.												
4	FASE IV Seguimiento												
	* Hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría.												
	* Recomprobación periódica o dependiendo de la auditoría												
	* Determinación de responsabilidades.												

Elaborado por: KZ. Fecha: 03/01/2008
 Supervisado por: CS. Fecha: 03/01/2008

GUÍA DE DISTRIBUCIÓN, CIRCULAR Nro. 20 CMO-CK-MZP-2008
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA – ÁREAS: LOGÍSTICA, RECURSOS HUMANOS,
ADMINISTRACIÓN, SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo: Dar a conocer a cada funcionario la realización de la auditoría administrativa con el propósito de contar con la información suficiente y a tiempo.

Nro.	Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha	Firma	Observaciones
1	Ing. Francisco Oña C.	JEFE DEL AREA DE LOGÍSTICA	03/01/2008		
2	Lcda. Mayra Loor O.	JEFE DEL AREA DE LOGÍSTICA	03/01/2008		
3	Ing. Christian Oña C.	JEFE DEL AREA ADMINISTRATIVA	03/01/2008		
4	Lcda. Paulina Carlosama T.	JEFE DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE	03/01/2008		
5	Sr. Carlos Haro Q.	JEFE DE BODEGA	03/01/2008		

Elaborado por: KZ.	Fecha: 03/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 03/01/2008



Quito, 03 de enero del 2008

CIRCULAR Nro. 20 CMO-CK-MZP-2008

Señor

Ing. Francisco Oña C.

JEFE DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

Presente.

De mi Consideración:

Se da conocimiento de la realización de la auditoría administrativa en las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, de acuerdo a la planificación de los Auditores Externos, sírvase dar cumplimiento a la entrega de la información solicitada por el Auditor por parte de los funcionarios, de tal manera que se realice un trabajo eficiente.

Seguros de contar con su atenta colaboración anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Karla Zamora P.
JEFE DE EQUIPO



Quito, 03 de enero del 2008

CIRCULAR Nro. 20 CMO-CK-MZP-2008

Señorita.

Lcda. Mayra Loor O.

JEFE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Presente.

De mi Consideración:

Se da conocimiento de la realización de la auditoría administrativa en las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, de acuerdo a la planificación de los Auditores Externos, sírvase dar cumplimiento a la entrega de la información solicitada por el Auditor por parte de los funcionarios, de tal manera que se realice un trabajo eficiente.

Seguros de contar con su atenta colaboración anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Karla Zamora P.
JEFE DE EQUIPO



Quito, 03 de enero del 2008

CIRCULAR Nro. 20 CMO-CK-MZP-2008

Señor.

Ing. Christian Oña C.

JEFE DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Presente

De mi Consideración:

Se da conocimiento de la realización de la auditoría administrativa en las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, de acuerdo a la planificación de los Auditores Externos, sírvase dar cumplimiento a la entrega de la información solicitada por el Auditor por parte de los funcionarios, de tal manera que se realice un trabajo eficiente.

Seguros de contar con su atenta colaboración anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Karla Zamora P.

JEFE DE EQUIPO



Quito, 03 de enero del 2008

CIRCULAR Nro. 20 CMO-CK-MZP-2008

Señorita.

Lcda. Paulina Carlosama T.

JEFE DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

Presente.

De mi Consideración:

Se da conocimiento de la realización de la auditoría administrativa en las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, de acuerdo a la planificación de los Auditores Externos, sírvase dar cumplimiento a la entrega de la información solicitada por el Auditor por parte de los funcionarios, de tal manera que se realice un trabajo eficiente.

Seguros de contar con su atenta colaboración anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Karla Zamora P.
JEFE DE EQUIPO



Quito, 03 de enero del 2008

CIRCULAR Nro. 20 CMO-CK-MZP-2008

Señor

Carlos Haro Q.

JEFE DE BODEGA

Presente.

De mi Consideración:

Se da conocimiento de la realización de la auditoría administrativa en las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, de acuerdo a la planificación de los Auditores Externos, sírvase dar cumplimiento a la entrega de la información solicitada por el Auditor por parte de los funcionarios, de tal manera que se realice un trabajo eficiente.

Seguros de contar con su atenta colaboración anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Karla Zamora P.

JEFE DE EQUIPO

5.1.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA



AUDITORES EXTERNOS KZP

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.

PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007

PP1. 1/1

PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

ÁREAS: LOGÍSTICA, RECURSOS HUMANOS, ADMINISTRACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO: Obtener la información suficiente y útil para realizar la Auditoría Administrativa de manera que el trabajo que se realice sea eficiente.

Nro	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA P/T	ELABORADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
1	Visite la empresa y observe las instalaciones y el movimiento del giro del negocio.	VP1. 1/1	KZ	05/01/2008	
2	Solicite la Base Legal que emplea la empresa en el desempeño de sus actividades.	BL1. 1/1	KZ	05/01/2008	Capítulo I, páginas 2-8
3	Solicite la estructura Orgánica con la cual funciona la empresa.		KZ	05/06/2008	Capítulo I, páginas 17-25
4	Solicite la documentación respectiva de la Planificación Estratégica de la empresa.		MM	06/01/2008	Capítulo III, páginas 59-73
5	Realice entrevistas a los directivos de la empresa.	AD1. 1/1	KZ	06/01/2008	
6	Realice entrevistas a los Jefes de las áreas a ser auditadas.	LO2. 1/1, RH3. 1/1, AD4. 1/1, SC5. 1/1	KZ	06/01/2008	
7	Realice una entrevista al Jefe de Bodega.	RH6. 1/1	MM	07/01/2008	
8	Solicite la documentación de la determinación de rutas de destino y alternativas.	RD1. 1/2, RD2. 2/2, RA3. 1/1	KZ	09/01/2008	
9	Solicite la documentación respectiva de los seguros de los camiones.	SC1. 1/1	KZ	09/01/2008	
10	Obtenga la información suficiente respecto al rastreo satelital con el que cuentan los camiones.	SC1. 1/1	KZ	11/01/2008	
11	Obtenga los requisitos que se establecen para contratar al personal.	RC1. 1/6, RC1. 2/6, RC1. 3/6, RC1. 4/6, RC1. 5/6, RC1. 6/6	MM	11/01/2008	
12	Obtenga los contratos del personal que se encuentra laborando en la empresa.	CP1. 1/2, CP1. 2/2	MM	13/01/2008	
13	Obtenga el plan de capacitación del personal durante el periodo a auditar.	CC1. 1/1	MM	15/01/2008	
14	Solicite el listado de proveedores de la empresa.	LP1. 1/1	KZ	15/01/2008	Capítulo II, páginas 48-49
15	Solicite el listado de los clientes de la empresa.	LC1. 1/1	MM	16/01/2008	Capítulo II, páginas 50-54
16	Realice la Matriz de Evaluación de los Riesgos.	MR1. 1/1 ER1. 1/1, MR2. ER2. 1/1, MR3. ER3. 1/1, MR4. 1/1 ER4. 1/1	KZ	17/01/2008	
17	Solicite información sobre los indicadores de gestión de la empresa.		MM	20/01/2008	La información solicitada no fue proporcionada por la empresa.
18	Realice las hojas de hallazgos preliminares.	HP1. 1/1, HP2. 1/1, HP3. 1/1, HP4. 1/1		21/01/2008	
19	Realice los papeles de trabajo que creyere conveniente.			22/01/2008	
20	Prepare el reporte de planificación preliminar.	RP1. 1/2, RP1. 2/2		23/01/2008	

Elaborado por: KZ.	Fecha: 03/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 03/01/2008



AUDITORES EXTERNOS KZP

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.

PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

VISITA PREVIA A LA EMPRESA

VP1. 1/1

Área: Todas las Áreas de la Empresa
Cargo: Todos los Cargos de la Empresa
Fecha: 06/01/2008

Al realizar la visita preliminar a la empresa se pudo observar que el giro del negocio es el transporte de carga pesada y liviana hacia las provincias de Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas y Esmeraldas, además cuenta con instalaciones amplias, en la ciudad de Quito tiene una matriz (en el sector sur de Quito) y una sucursal (en el sector norte de Quito), además cuentan con oficinas en Santo Domingo y Portoviejo, tanto la matriz y las sucursales dentro y fuera de la ciudad están conformadas con un personal responsable que desempeñan las labores asignadas, pero también se pudo observar cierta disconformidad por parte de los empleados, puesto que al parecer falta motivación por parte de los altos directivos, además hace falta capacitar a los empleados respecto a la atención que se da al cliente en el momento de recurrir a solicitar el servicio que brinda la empresa. Por otra parte la persona encargada de la administración es muy imprescindible en todos las áreas, ya que existen cuatro áreas entre las cuales se tiene: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, además se cuenta con dos bodegas una en la matriz y la otra en la sucursal, el administrador es el Gerente General, él es quien coordina y maneja todo el movimiento de la empresa. En cuanto a las herramientas de trabajo cuentan con cinco camiones, dos de cinco toneladas. dos de ocho toneladas y uno de cinco toneladas.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 05/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 05/01/2008



TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
BASE LEGAL

BL1. 1/1

Nro.	BASE LEGAL	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		S	NO	
1	Ley de Seguro Social	X		
2	Ley de Compañías	X		
3	Ley de Régimen Tributario Interno	X		
4	Ley de Comercio Exterior e Inversiones		X	Se la aplicará en un futuro para realizar el transporte de mercadería a nivel internacional
5	Ley de Tránsito y Transporte Terrestre	X		
6	Código de Trabajo	X		
7	Reglamento Interno de la Empresa	X		

Elaborado por: KZ.	Fecha: 05/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 05/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 DE ENERO ALL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
ENTREVISTA A LA GERENCIA

Nombre: Ing. Christian Oña C.

Cargo: Gerente General

Fecha: 06/01/2008

¿Cuál es el giro del negocio en la actualidad?

La empresa se dedica a transportar carga pesada y liviana hacia las provincias de Manabí, Santo Domingo y Esmeraldas y sus alrededores, además se presta el servicio de mudanzas a nivel nacional y local.

¿Cuántas áreas tiene la empresa?

La empresa cuenta con cuatro áreas entre las que se tiene: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente.

¿Los trabajadores conocen las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo?

Si los trabajadores saben que funciones tienen que cumplir en cada departamento, ya que en el momento de ingresar a la empresa se indica el trabajo que deben ejecutar.

¿La empresa se maneja bajo la aplicación de reglamentos internos?

Si en la empresa se aplica el reglamento interno, resaltando que no son cumplidos en un cien por ciento, puesto ciertos empleados no cumplen lo establecido.

¿Existe planificación estratégica en la empresa?

Si la empresa cuenta con una planificación estratégica.

¿El personal que labora en la empresa esta de acorde a los requerimientos y competencias del cargo que ocupan?

Si la mayoría cumple con los requerimientos y competencias en el momento de ser contratados, pero también existen empleados que no lo cumplen.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 06/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 06/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 DE ENERO ALL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
ENTREVISTA AL JEFE DE ÁREA

Área: Logística

Nombre: Ing. Francisco Oña C.

Cargo: Jefe Área de Logística

Fecha: 06/01/2008

¿Conoce las funciones que debe realizar en su cargo?

Si conozco el trabajo que debemos hacer pero en ciertas ocasiones no se da cumplimiento a las labores encomendadas.

¿Se siente a gusto en la empresa?

Si pero pienso que falta un poco más de motivación para los empleados.

¿Cree que existe buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

Si pero falta implementar nuevas estrategias de comunicación, con el fin de que el trabajo se desarrolle de manera eficiente.

¿Las entregas de la mercadería se realizan a tiempo al destino indicado?

No en ciertas ocasiones se retrasa la entrega de la carga.

¿La mercadería es entregada al cliente en buen estado?

En ocasiones la mercadería se estropea por el trayecto del viaje y no llega en buenas condiciones.

¿Las operaciones se desarrollan de manera eficiente?

Si pero existen errores que en ocasiones no permiten desarrollar un trabajo excelente.

¿En ésta área se determinan las rutas de destino para transportar la carga?

Si en el área de Logística se desarrollan las rutas de destino.

¿En ésta área se determinan las rutas alternativas para transportar la carga?

Si, es en ésta área es donde se establecen las rutas alternativas a ser utilizadas en caso de siniestros o casos fortuitos.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 06/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 06/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 DE ENERO ALL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
ENTREVISTA AL JEFE DE ÁREA

Área: Recursos Humanos

Nombre: Lcda. Mayra Loor O.

Cargo: Jefe Área de Recursos Humanos

Fecha: 06/01/2008

¿Conoce las funciones que debe desempeñar en el puesto a su cargo?

Si conozco las funciones, pero en ocasiones no se da cumplimiento a las mismas.

¿Al momento de ser contratado cumplió con los requisitos y competencias del cargo?

Si pero ciertas competencias no estuvieron acorde a mis conocimiento.

¿Se realiza concursos de merecimiento para la selección personal?

Si pero muchas de las veces no se cumplen con los concursos.

¿Se realiza selección del personal para ser contratado?

Si se realiza la selección del personal en las contrataciones.

¿Se toman pruebas de ingreso al momento de seleccionar el personal?

Si se toman pruebas para seleccionar al personal que ingresará a laborar en la empresa.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 06/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 06/01/2008

TRANSPORTES
DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 DE ENERO ALL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
ENTREVISTA AL JEFE DE ÁREA

Área: Administración

Nombre: Ing. Christian Oña C.

Cargo: Jefe Área de Administración

Fecha: 06/01/2008

¿Existe un manual de funciones en la empresa?

No existe un manual de funciones dentro de la empresa.

¿Se le consignan muchas funciones a su cargo?

Si, porque muchas de las veces no se puede dar cumplimiento a todas las actividades asignadas.

¿Es usted imprescindible en el desarrollo de las actividades de la empresa?

Si, me considero indispensable, puesto que si no superviso las labores los trabajadores no realizan un trabajo eficiente y completo sino más bien a medias.

¿Usted es el encargado de coordinar el resto de áreas?

Si en ésta área se coordina el resto de departamentos.

¿Usted es quien tiene que realizar todo el trabajo en las diferentes áreas de la empresa?

Si porque los empleados no desarrollan el trabajo eficiente u no cumplen sus funciones.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 06/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 06/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 DE ENERO ALL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
ENTREVISTA AL JEFE DE ÁREA

Área: Servicio al Cliente

Nombre: Lcda. Paulina Carlosama T.

Cargo: Jefe Área de Servicio al Cliente

Fecha: 06/01/2008

¿Conoce las funciones que debe desempeñar en el cargo que ocupa?

Si conozco las funciones que se debe realizar en el cargo que ocupó, pero en ocasiones cometo errores que perjudican la eficacia del servicio que se presta.

¿Cree que el cliente se siente satisfecho con la atención que se le da?

Si, pero no en su totalidad ya que ciertos cliente no se sienten a gusto con la atención porque en ocasiones y por fuerza mayor se produce retraso en la entrega de la carga.

¿Se realizan cursos de relaciones humanas para el personal de ésta área?

No se realizan de manera frecuente, sino cada dos años.

¿Dentro de ésta área se cumple con el reglamento interno respecto a la atención del cliente?

No se cumple, es por ello que muchos clientes se sienten insatisfechos y recurren al servicio de la competencia.

¿El cliente conoce bien los servicios que brinda la empresa?

El cliente se limita a conocer sólo el servicio que requiere en ese momento.

¿Existen políticas de precios en la empresa?

Si existen políticas de precios en la empresa, pero muchas de las veces hay que ser flexibles por la competencia desleal.

¿La facturación se realiza a través de un software?

Si se trabaja con el programa Mónica para la facturación y la contabilidad.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 06/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 06/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 DE ENERO ALL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
ENTREVISTA AL JEFE DE BODEGA

Nombre: Sr. Carlos Haro

Cargo: Jefe de Bodega

Fecha: 07/01/2008

¿Conoce las funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo que ocupa?

Si conozco las funciones que hay que desempeñar en éste cargo, pero muchas de las veces no las cumpla a cabalidad.

¿En bodega se realizan los despachos hacia los diferentes destinos?

Si de acuerdo a los destinos de la carga se despacha en los camiones asignados

¿Existe algún tipo de control para el despacho de la mercadería?

No simplemente se despacha de acuerdo al detalle de la factura.

¿La carga que se almacena en la bodega es de estricta responsabilidad suya?

Si porque no hay otra persona encarga de la bodega y en caso de extraviarse algo es bajo mi responsabilidad.

¿Lleva algún control de inventario diario de la carga que ingresa a bodega?

Si lo hay pero en ocasiones no se hace porque se acumula la mercadería.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 07/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 07/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
RUTAS DE DESTINO

Nro	PUNTO DE PARTIDA	PUNTO DE LLEGADA	OBSERVACIONES
1	Quito	Santo Domingo	
2	Quito	Puerto Quito	
3	Quito	El Carmen	
4	Quito	La Concordia	
5	Quito	Pedernales	En ésta ruta es en donde más se produce retrasos de la carga.
6	Quito	Quininde	
7	Quito	Esmrealdas	
8	Quito	Atacames	
9	Quito	Tonsupa	
10	Quito	Puerto Lopez	
11	Quito	Sua	
12	Quito	Potoviejo	
13	Quito	Manta	
14	Quito	Chone	
15	Quito	Calceta	
16	Quito	Flavio Alfaro	
17	Quito	Bahía de Caraquez	
18	Quito	Picoaza	
19	Quito	Tosagua	
20	Quito	Rocafuerte	

Elaborado por: KZ.	Fecha: 09/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 09/01/2008

Nro.	PUNTO DE PARTIDA	PUNTO DE LLEGADA	OBSERVACIONES
1	Santo Domingo	Quito	
2	Puerto Quito	Quito	
3	El Carmen	Quito	
4	La Concordia	Quito	
5	Pedernales	Quito	
6	Quininde	Quito	
7	Esmrealdas	Quito	
8	Atacames	Quito	
9	Tonsupa	Quito	
10	Puerto Lopez	Quito	En ésta ruta es en donde más se produce retrasos de la carga.
11	Sua	Quito	
12	Potoviejo	Quito	
13	Manta	Quito	
14	Chone	Quito	
15	Calceta	Quito	
16	Flavio Alfaro	Quito	
17	Bahía de Caraquez	Quito	
18	Picoaza	Quito	
19	Tosagua	Quito	
20	Rocafuerte	Quito	

Elaborado por: KZ.	Fecha: 03/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 03/01/2008



TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
RUTAS ALTERNATIVAS

RA3. 1/1

Nro.	PUNTO DE PARTIDA	PUNTO DE LLEGADA	OBSERVACIONES
1	Quito	Los Bancos	
2	Quito	Quevedo	
3	Quito	La Maná	

Elaborado por: KZ.	Fecha: 09/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 09/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
 PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
 PÓLIZA DE SEGURO DE LOS CAMIONES

RH6.1/1

Nro.	MARCA	AÑO	TONELADAS	RAMO	PLAZO	VENCIMIENTO	MONTO ASEGURADO	RASTREADOR SATELITAL	OBSERVACIONES
1	Hino	1997	12	Pesados	365	15/05/2009	26.830,00	X	
2	Hino	2000	12	Pesados	365	15/05/2009	27.876,00	X	
3	Nissan	2005	8	Pesados	365	15/05/2009	23.990,00	X	
4	Nissan	2006	8	Pesados	365	15/05/2009	24.980,00	X	
5	Mithsubishi	2004	5	Pesados	365	15/05/2009	21.950,00	X	

Elaborado por: KZ.	Fecha: 09/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 09/01/2008

REQUISITOS PARA CONTRATAR EL PERSONAL DE LA EMPRESA

ESPECIFICACIONES DE LOS CARGOS

Cargo: CONTADOR

Supervisa a: Secretaria

Reporta a: Gerente General

Descripción

Administrar un sistema contable óptimo para la empresa, organizar la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas.

Funciones

- ✓ Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable.
- ✓ Presentar balances mensuales.
- ✓ Realizar las transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias.
- ✓ Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa

- ✓ Determinar las cuentas de la empresa y su significado; esto es, elaborar el plan de cuentas y preparar el manual de Instrucciones.
- ✓ Indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse. las informaciones que deben contener y su utilización.
- ✓ Estudiar e interpretar los resultados obtenidos.
- ✓ Pago de impuestos y tributos.
- ✓ Presentar información oportunamente cuando el Gerente General lo solicite.
- ✓ Establecer calendarios de pagos tanto a proveedores y empleados.
- ✓ Recibir y revisar facturas, órdenes de pago, órdenes de compra, ingresos y egresos de la empresa.
- ✓ Pago de impuestos correspondientes.

Requisitos

- ✓ Licenciatura en contabilidad y auditoría (CPA).
- ✓ Experiencia 2 años cargos similares.



RC1. 3/10

- ✓ Alto conocimiento de la ley tributaria, laboral, seguro social; ley societaria, ley de compañías.

- ✓ Agilidad numérica; agudeza visual;

Responsabilidad

- ❖ Manejo de documentos confidenciales de alta prioridad para la empresa.

Cargo: SECRETARIA

Supervisa a: Conductor, Ayudante, Estibador.

Reporta a: Gerente General

Descripción

Redactar, programar reuniones, presentar visitas y mantener archivos de la empresa.

Funciones

- ✓ Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, relaciones e impresiones anotando su devolución y archivarlo.
- ✓ Contestar el teléfono.
- ✓ Revisar correo electrónico y contestarlo.
- ✓ Enviar correspondencia a través de los conductores y ayudantes.

- ✓ Organizar y mantener archivos de documentos y cartas generalmente confidenciales, agenda y registros, determinando su localización, cuando sea necesario.
- ✓ Enviar fax.
- ✓ Acompañar a su superior en reuniones.

Requisitos

- ✓ Instrucción secundaria; secretariado o su equivalente .
- ✓ 2 años de experiencia en cargos similares.
- ✓ Personalidad dinámica y cortés; carácter muy discreto y responsable, buena redacción y ortografía, destreza manual, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías, capacidad de síntesis y análisis

Responsabilidades

- ✓ **Contactos:** Exigente con asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo donde la frecuencia exigida de contactos es muy alta.

✓



RC1. 6/10

- ✓ **Economía:** Restringida; trabajo que exige conservación de datos, generalmente verificable .

- ✓ **Condiciones de ambiente:** normales de escritorio; trabajo generalmente grupal.

Cargo: CHOFER

Supervisa a: Ayudante, Estibador.

Descripción

Conducir y trasladar la mercadería a diferentes lugares previo a los requerimientos de la dirección, realizar el respectivo mantenimiento del vehículo.

Funciones

- ✓ Trasladar la mercadería a diferentes lugares previo a los requerimientos de la empresa.
- ✓ Realizar el mantenimiento del vehículo cuando este lo amerite.
- ✓ Realizar pagos o cobro de facturas cuando el cobrador no se encuentre disponible.

Requisitos

- ✓ Educación media.
- ✓ Experiencia: 2 años mínimo.



RC1. 8/10

- ✓ Chofer profesional.

- ✓ Tener conocimientos básicos sobre manejo de vehículo, mecánica, cursos de adiestramiento.

- ✓ Cargar (La mercadería a embarcar en las bodegas).

Cargo: AYUDANTE Y ESTIBADOR

Reporta a: Conductor

Descripción

El puesto de ayudante y estibador tiene como objetivos realizar embarques y desembarques dentro y fuera de la empresa, realizar labores de limpieza, ejecutar actividades de mantenimiento de los vehículos.

Funciones

- ✓ Hacer el aseo diario de las oficinas y de los vehículos.
- ✓ Realizar embarques y desembarques dentro y fuera de la organización.
- ✓ Recoger y repartir correspondencia.
- ✓ Pago de servicios básicos para la empresa.
- ✓ Realizar depósitos bancarios.
- ✓ Efectuar el mantenimiento de las oficinas y vehículos.



RC1. 10/10

- ✓ Pago de Impuestos.

Requisitos

- ✓ Educación media.
- ✓ Experiencia de 6 meses en labores similares.
- ✓ Interpretación correcta de órdenes recibidas.
- ✓ Persona amable para el trato.

Nro	NOMBRES Y APELLIDOS	TIPO DE CONTRATO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	CARGO	SUELDO	HORARIO	BENEFICIOS DE LEY	OBSERVACIONES
1	Christian Marcelo Oña Calderón	Fijo	05/02/2003	Renovación cada año	Gerente General	700	8:00am-9:00pm	SI	
2	Mayra Verónica Loor Ortíz	Fijo	12/05/2004	Renovación cada año	Jefe de Área de Recursos Humanos	350	8:00am-18:00pm	SI	
3	Silvia Paulina Carlosama Tapia	Fijo	02/03/2005	Renovación cada año	Jefe de Área de Servicio al Cliente	300	8:00am-18:00pm	SI	
4	Francisco Javier Oña Calderón	Fijo	05/09/2002	Renovación cada año	Jefe de Área de Logística	350	8:00am-18:00pm	SI	
5	María Estefanía Venegas Peña	Fijo	13/04/2005	Renovación cada año	Secretaria	230	8:00am-18:00pm	SI	
6	Paula Adriana Jiménez Calderón	Fijo	11/02/2006	Renovación cada año	Secretaria	200	8:00am-18:00pm	SI	
7	Carlos Rafael Haro Quispe	Fijo	15/06/2000	Renovación cada año	Bodegero	250	8:00am-18:00pm	SI	
8	Alvaro José Rengel Pérez	Fijo	02/07/2000	Renovación cada año	Chofer	370	Indefinido	SI	
9	Daniel Fernando Haro Vega	Fijo	17/03/2007	Renovación cada año	Ayudante	250	Indefinido	SI	
10	Juan Ezequiel Atahualpa Mena	Fijo	05/05/2006	Renovación cada año	Chofer	370	Indefinido	SI	

Elaborado por: KZ.	Fecha: 13/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 13/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
CONTRATOS DEL PERSONAL

Nro	NOMBRES Y APELLIDOS	TIPO DE CONTRATO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	CARGO	SUELDO	HORARIO	BENEFICIOS DE LEY	OBSERVACIONES
11	Amado Esteban Polo Ortega	Fijo	11/07/2006	Renovación cada año	Ayudante	250	Indefinido	SI	
12	Patricio Bolívar Mahurad Vera	Fijo	05/06/2006	Renovación cada año	Chofer	370	Indefinido	SI	
13	Raul Fernando Gonzaga Tapia	Fijo	20/09/2006	Renovación cada año	Ayudante	250	Indefinido	SI	
14	Willian Arturo Almeida Delgado	Fijo	30/11/2006	Renovación cada año	Chofer	400	Indefinido	SI	
15	Jairo Santiago Maldonado Juián	Fijo	02/04/2007	Renovación cada año	Ayudante	250	Indefinido	SI	
16	Francisco Javier Hidalgo Mosquera	Fijo	12/06/2002	Renovación cada año	Chofer	350	Indefinido	SI	
17	Hugo Joel Arteaga Maldonado	Fijo	09/11/2007	Renovación cada año	Ayudante	200	Indefinido	SI	
18	Joel Alberto Carvallo Peláez	Temporal	Cada 3 meses	Renovación cada 3 meses	Cargador	200	8:00am-18:00pm	NO	
19	Angello Javier Zambrano Vázquez	Temporal	Cada 3 meses	Renovación cada 3 meses	Cargador	200	8:00am-18:00pm	NO	
20	Marcelo Bernardo Castillo Castillo	Temporal	Cada 3 meses	Renovación cada 3 meses	Cargador	200	8:00am-18:00pm	NO	
21	Luis Anibal Toasa Méndez	Temporal	Cada 3 meses	Renovación cada 3 meses	Cargador	200	8:00am-18:00pm	NO	

Elaborado por: KZ.	Fecha: 13/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 13/01/2008

CONTRATO A PLAZO FIJO

En la ciudad de Quito, a los cinco días del mes de febrero del año 2003, se acuerda entre Transportes Directo Cía. Ltda. representada por el Lic. Edison José Hernández Mera en su carácter de apoderado, el domicilio de la empresa es en la calle Alaquez 107 y Alpahuasi, ciudadela Jaramillo Arteaga, y el Sr. Christian Marcelo Oña Calderón con domicilio en la calle Pio Jaramillo Alvarado N53-205 y los Pinos, de aquí en más el empleado, celebrar el presente contrato a Plazo Fijo, de acuerdo a la normativa vigente de los artículos 90,92,93,94, 95 y concordantes de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744.

1) El Sr. Christian Marcelo Oña Calderón ingresa el día cinco de febrero del año dos mil seis en calidad de Gerente General, para desarrollar tareas de administrar la empresa, tomar decisiones y velar por el bienestar de la misma, que realizará hasta la fecha de finalización del presente contrato que se fija para el día cinco de febrero del dos mil siete.

2) El horario a cumplir será de 9:00am-13:00pm y de -14:00pm-18:00pm, la remuneración convenida es de \$ 700,00 (Setecientos dólares) por todo concepto.

3) Se deja expresa constancia que al término del contrato habrá cesado la exigencia extraordinaria y transitoria que le da origen y que el Empleado recibirá, de acuerdo a los términos legales, la notificación del preaviso de acuerdo a los artículos 231, 232 y 233 de la Ley de C. T. no haciéndose

acreedor a ninguna indemnización al término del mismo de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 250 de la Ley de C. T.

4) En el caso que el Empleado no cumpliera fielmente sus obligaciones o incurriera en faltas, actitudes o conductas perjudiciales a la empresa está podrá declarar rescindido el presente contrato antes de la fecha estipulada sin ninguna obligación indemnizatoria.

5) El contrato de trabajo será renovado cada año en mutuo acuerdo del empleador y del empleado.

En prueba de conformidad a las cláusulas anteriores se firman dos ejemplares del mismo tenor y a un solo efecto, en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

EMPLEADOR

EMPLEADO

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
CURSOS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

CC1. 1/1

Nro.	NOMBRE DEL CURSO	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	COSTO	CERTIFICADO	DIPLOMA	OBSERVACIONES
1	Actualización Tributaria	14/05/2008	14/05/2008	50,00	X		
2	Relaciones Humanas	05/03/2008	05/03/2008	100,00	X		
3	Actualización Tecnológica	10/02/2008	10/02/2008	300,00	X		
4	Mantenimiento y Reparación de Vehículos	11/05/2008	11(05/2008	500,00	X		
5	Actualizaciones de Tránsito	09/04/2008	09/04/2008	80,00		X	
6	Computación Avanzada	07/05/32008	07/05/2008	350,00	X		
7	Atención al Cliente	22/03/2008	22/03/2008	100,00		X	
8	Estrategias Financieras	28/09/2007	28/09/2007	250,00		X	
9	Estrategias Competitivas	04/03/2007	04/03/2007	550,00	X		
10	Liderazgo	18/09/2007	18/09/2007	130,00	X		

Elaborado por: KZ.	Fecha: 15/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 15/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
LISTADO DE DE PROVEEDORES

PROVEEDOR	PRODUCTO/SERVICIO	PROVEEDOR PRINCIPAL	PROVEEDOR SUSTITUTO	OBSERVACIONES
Llantera Edwin Reyes	Llantas	X		Ofrece mejores precios, y otorga mayor crédito
Llanticentro	Llantas		X	
General Tire	Llantas			
RG Grafistas	Facturas, Guías de Remisión, Calendarios,	X		Ofrece mejores precios, y otorga mayor crédito
Súper Fiesta	Facturas, Guías de Remisión, Calendarios,		x	
Lubricambios el Carmen	Lubricantes, Aceites	x		Ofrece mejores precios, y otorga mayor crédito
Repuestos Automotrices Oña	Repuestos	x		
Talleres Jorge Ortíz	Arreglo de Camiones, Reparaciones,	x		
Papelería Paco	Suministros de Oficina	x		
Mundo del Deporte	Uniformes	x		Ofrece mejores precios, y otorga mayor crédito

Elaborado por: KZ.	Fecha: 15/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 15/01/2008



TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
LISTADO DE DE CLIENTES

LC1. 1/1

CLIENTES PRINCIPALES	% CONCENTRADO DE VENTAS	VENTAS EN DÓLARAES AL AÑO	RIESGO DE PERDER CLIENTE	OBSERVACIONES
Hidalgo & Hidalgp Constructores	11,34	9.000.00	20%	Por la competencia desleal, bajar el precio del servicio
Importadora Tomebamba	7,56	6.000.00	10%	Por la competencia desleal, bajar el precio del servicio
Alpacific	6,55	5.200.00		Por la competencia desleal, bajar el precio del servicio
Distribuciones Edwin Torres	6,33	5.000.00	10%	Por la competencia desleal, bajar el precio del servicio
Indurama	6,3		20%	Por la competencia desleal, bajar el precio del servicio
Pinturas Unidas	5,54	4.400.00	40%	Por la competencia desleal, bajar el precio del servicio

Elaborado por: KZ.	Fecha: 15/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 15/01/2008



MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

AUDITORES EXTERNOS KZP

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Nro.	CONTROLES BÁSICOS O COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Presentación de tiempos de entrega de la carga pesada y liviana hacia los diferentes destinos.	10	2	En ocasiones no se cumple con los tiempos de entrega de la carga hacia los diferentes destinos.
2	Presentación de rutas de destino y rutas alternativas para transportar la carga.	10	7	En la empresa se cuenta con rutas de destino establecidas y en casos de fuerza mayor con rutas alternativas.
3	Determinación de las funciones que deben desempeñar los choferes en la empresa para desempeñar un trabajo eficiente.	10	5	Ciertos choferes no cumplen con las funciones para brindar un trabajo eficiente a los clientes.
	TOTAL	30	14	

Elaborado por: KZ	Fecha: 17/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 17/01/2008

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= Calificación del Riesgo

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

Nivel de Riesgo= ALTO
Nivel de Confianza= BAJO

$\text{CR} = \frac{\text{CT} \cdot 100}{\text{PT}}$ $\text{CR} = \frac{14 \cdot 100}{30}$ $\text{CR} = 46,67 \%$
--

Elaborado por: KZ	Fecha: 17/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 17/01/2008

MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

AUDITORES EXTERNOS KZP				
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
Nro.	CONTROLES BÁSICOS O COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Presentación de procedimientos para la contratación del personal.	10	5.	No se da cumplimiento a todos los procedimientos de contratación del personal
2	Se desarrollan actividades motivadoras para el personal que labora en la empresa.	10	3	No casi no se motiva al personal, es por ello que los empleados no realizan un trabajo eficiente.
3	Presentación del desempeño de funciones en los diferentes cargos de la empresa.	10	6	Los trabajadores cuando ya son contratados no cumplen su totalidad las funciones asignadas y no se identifican con la empresa.
	TOTAL	30	14	

Elaborado por: KZ

Fecha: 17/01/2008

Supervisado por: CS

Fecha: 17/01/2008



EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= Calificación del Riesgo

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

Nivel de Riesgo=	ALTO
Nivel de Confianza=	BAJO

$$CR = \frac{CT \cdot 100}{PT}$$

$$CR = \frac{14 \cdot 100}{30}$$

$$CR = 46,67 \%$$

Elaborado por: KZ	Fecha: 17/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 17/01/2008


MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

AUDITORES EXTERNOS KZP

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Nro.	CONTROLES BÁSICOS O COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Supervisión por parte del Gerente General en el desarrollo de las actividades de la empresa en todas las áreas.	10	7	El Gerente debe estar supervisando el desarrollo de las actividades en todas las áreas de la empresa.
2	Desempeño de funciones sin necesidad de la presencia del Gerente General.	10	2	Los empleados no pueden realizar un trabajo eficiente sin la presencia del Gerente.
3	Intervención del Gerente General en el trabajo de todo el personal de la empresa.	10	7	El Gerente interviene en todas las actividades de la empresa
	TOTAL	30	16	

Elaborado por: KZ

Fecha: 17/01/2008

Supervisado por: CS

Fecha: 17/01/2008



EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= Calificación del Riesgo

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

Nivel de Riesgo= MODERADO-ALTO

Nivel de Confianza= MODERADA-BAJA

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

$$CR = \frac{16 * 100}{30}$$

$$CR = 53,33 \%$$

Elaborado por: KZ	Fecha: 17/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 17/01/2008



MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

AUDITORES EXTERNOS KZP

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Nro.	CONTROLES BÁSICOS O COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Presentación del plan de capacitación anual del personal que labora en la empresa.	10	2	
2	El personal que labora en la empresa brinde una buena atención a los clientes.	10	7	
3	Existen buenas relaciones humanas tanto con el clientes interno como con el externo	10	6	No existen buenas relaciones humanas con el cliente, porque muchas de las veces no se da una buena atención al mismo.
	TOTAL	30	15	

Elaborado por: KZ	Fecha: 17/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 17/01/2008

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= Calificación del Riesgo

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

Nivel de Riesgo=	ALTO
Nivel de Confianza=	BAJA

$$CR = CT * 100 / PT$$

$$CR = \frac{15 * 100}{30}$$

$$CR = 50 \%$$

Elaborado por: KZ	Fecha: 17/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 17/01/2008



RETRASO EN LA ENTREGA DE LA CARGA	
Condición:	En la entrega de la carga se ocasiona retrasos, por falta de eficiencia en el trabajo o por casos fortuitos de fuerza mayor.
Criterio:	No se da cumplimiento al artículo 5 del Reglamento Interno de la Empresa, en cuanto al cumplimiento en la entrega de la carga al cliente, hacia los diferentes destinos.
Causa:	Esto se debe a que ciertos choferes debido no realizan su trabajo con eficiencia, por otro lado también existen situaciones de la naturaleza que no pueden ser controladas.
Efecto:	De tal manera que se da lugar a que los clientes busquen el servicio de otras empresas de la industria.
Conclusiones:	Se produce retrasos en la entrega de la carga a los clientes puesto que existen ciertos choferes que no cumplen a cabalidad sus funciones y en ciertas ocasiones hay situaciones que no pueden ser controladas.
Recomendación:	<p>Al Jefe del Área de Logística</p> <p>Determinará el personal que no cumple con las funciones asignadas y motivar al empleado para que mejore y realice el trabajo de manera eficiente.</p>

Elaborado por: KZ	Fecha: 21/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 21/01/2008

FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA	
Condición:	Los altos directivos dejan pasar por alto actividades que son muy importantes para que los trabajadores se sientan a gusto trabajando en la empresa y exista un buen ambiente laboral.
Criterio:	No se da cumplimiento al artículo 9 del Reglamento Interno de la empresa, respecto a las actividades motivadoras para los trabajadores que laboran en la misma.
Causa:	Los trabajadores de la empresa no se identifican con la misma debido a que no existe motivación por parte de los altos directivos y no realizan un trabajo eficiente.
Efecto:	Es por ello que los empleados brindan un mal servicio a los clientes, ya que no realizan un trabajo excelente.
Conclusiones:	Los altos directivos de la empresa no realizan actividades motivadoras para sus trabajadores, es por ello que los mismos no se sienten identificados y realizan un trabajo ineficiente, por ende brindan un mal servicio al cliente.
Recomendación:	<p style="text-align: center;">Al Jefe del Área de Recursos Humanos</p> <p>Realizará actividades motivadoras para el personal que labora en la empresa.</p>

Elaborado por: KZ	Fecha: 21/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 21/01/2008



SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Condición:	La presencia del Gerente General es imprescindible en todas las áreas de la empresa.
Criterio:	No se da cumplimiento al artículo 12 del Reglamento Interno de la Empresa, respecto al cumplimiento y distribución de funciones.
Causa:	En ausencia del Gerente las actividades de la empresa no se desarrollan de manera eficiente.
Efecto:	Es por tal razón que cuando el Gerente General no se encuentra los empleados no pueden desenvolverse solos y brindan un mal servicio a los clientes.
Conclusiones:	Los empleados no pueden desenvolverse de manera eficiente si no están bajo la supervisión del Gerente General.
Recomendacion:	<p style="text-align: center;">Al jefe del Área de Administración</p> <p>Deberá brindar confianza y motivación a los empleados de la empresa, con el fin de que puedan desarrollar un trabajo eficiente en ausencia del Gerente.</p>

Elaborad o por: KZ	Fecha: 21/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 21/01/2008



AUDITORES EXTERNOS KZP

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
ÁREA DE: SERVICIO AL CLIENTE
HOJA DE HALLAZGOS PRELIMINAR Nro. 1/1

HA4. 1/1

Ref:

FALTA DE RELACIONES HUMANAS	
Condición:	Falta de capacitación de los trabajadores de la empresa, para dar una buena atención a los clientes.
Criterio:	No se da cumplimiento al artículo 15 del Reglamento Interno de la Empresa, respecto a la capacitación del personal para brindar una buena atención a los clientes.
Causa:	Esto se da porque no se cumple con el plan anual de capacitación para el personal de la empresa.
Efecto:	Se pierden cliente, en consecuencia disminuyen las ventas y el margen de utilidad es menor.
Conclusiones:	No se capacita al personal de la empresa para que de una buena atención a los clientes y el servicio sea eficiente, por ello se ocasiona la pérdida de los mismos.
Recomendación:	<p>Al Jefe del Área de Servicio al Cliente</p> <p>Hará cumplir al plan anual de capacitación del personal de la empresa.</p>

Elaborado por: KZ	Fecha: 21/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 21/01/2008

Quito, 23 de enero del 2008

Señor

Ing. Christian Marcelo Oña Calderón

GERENTE GENERAL

Presente

De mis consideraciones

Hemos realizado la Auditoría Administrativa de las áreas: Logística, Recursos Humanos, administración y Servicio al Cliente, durante el año 2007, el objetivo es determinar la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades, por lo que en forma preliminar se tiene las siguientes recomendaciones para que se de cumplimiento inmediato de las mismas:

ÁREA DE LOGÍSTICA

RETRASO EN LA ENTREGA DE LA CARGA

Se produce retrasos en la entrega de la carga a los clientes puesto que existen ciertos choferes que no cumplen a cabalidad sus funciones y en ciertas ocasiones hay situaciones que no pueden ser controladas.

✓ **Al Jefe del Área de Logística**

Determinará el personal que no cumple con las funciones asignadas y motivar al empleado para que mejore y realice el trabajo de manera eficiente.



RP1. 2/3

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA

En la empresa no existe un buen ambiente laboral ni los empleados se identifican con la misma, puesto que no se siente motivados por sus directivos y no realizan un buen trabajo.

✓ **Al Jefe del Área de Recursos Humanos**

Realizará actividades motivadoras para el personal que labora en la empresa.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Los empleados no pueden desenvolverse de manera eficiente si no están bajo la supervisión del Gerente General.

✓ **Al Jefe del Área de Administración**

Deberá brindar confianza y motivación a los empleados de la empresa, con el fin de que puedan desarrollar un trabajo eficiente en ausencia del Gerente.

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

FALTA DE RELACIONES HUMANAS

No se capacita al personal de la empresa para que de una buena atención a los clientes y el servicio sea eficiente, por ello se ocasiona la pérdida de los mismos.

✚ **Al Jefe del Área de Servicio al Cliente**

Hará cumplir al Plan Anual de Capacitación del personal de la empresa.

Atentamente,

Karla Zamora P.
JEFE DE EQUIPO

5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

5.2.1 Programa de Auditoría

- ✓ Logística
- ✓ Recurso Humano
- ✓ Administración
- ✓ Servicio al Cliente

OBJETIVO: Obtener la información competente para verificar el cumplimiento de la información obtenida en la planificación preliminar.

Nro.	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA P/T	ELABORADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
1	Analice la base legal de acuerdo al porcentaje de cumplimiento dentro de las actividades de la empresa.	AB1. 1/1	MM	25/01/2008	
2	Analice el cumplimiento que se da dentro de la empresa a los canales de comunicación a nivel jerárquico, de manera que se determine si es buena, mala y excelente .	CC1. 1/1	KZ	25/01/2008	
3	Verifique si se da cumplimiento a la planificación estratégica establecida para la empresa.	CP1. 1/1	KZ	26/01/2008	
4	Determine si el personal de la empresa cumple o no con las funciones del cargo que desempeñan.	CF1. 1/2	MM	26/01/2008	
5	Analice el cumplimiento de las rutas de destino y alternativas determinadas para transportar la carga hacia los diferentes destinos.	RD1. 1/2, RD1. 2/2, RA2. 1/1	MM	28/01/2008	
6	Analice si se cumple o no con el seguro de la carga en casos de siniestros.	CS1. 1/1	KZ	28/01/2008	
7	Verifique el cumplimiento por parte de la aseguradora en caso de robo de los camiones.	CV1. 1/1	KZ	29/01/2008	
8	Verifique el cumplimiento a los requisitos para contratar el personal que laborará en la empresa.	RP1. 1/1	KZ	02/02/2008	
9	Analice los contratos del personal y determine si son contratos individuales o colectivos, además si son fijos, temporal o indefinido.	TC1. 1/2, TC1. 2/2	MM	02/02/2008	
10	Examine el cumplimiento del plan de capacitación del personal que labora en la empresa.	CE1. 1/1	KZ	03/02/2008	
11	Analice el cumplimiento de los requerimientos de los clientes de la empresa.	LC1. 1/1	MM	04/02/2008	
12	Realice la Matriz de Evaluación de los Riesgos.	MR1. 1/1, ER1. 1/1, MR2. 1/1, ER2. 1/1, MR3. 1/1, ER3. 1/1, MR4. 1/1, ER4. 1/1	MM	05/02/2008	
13	Realice las hojas de hallazgos.	HE1. 1/1, HE2. 1/1, HE3. 1/1, HE4. 1/1	KZ	06/02/2008	
14	Realice los papeles de trabajo que creyere conveniente.		KZ	07/02/2008	

Elaborado por: KZ.	Fecha: 03/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 03/01/2008

Nro	BASE LEGAL	APLICACIÓN EN %					OBSERVACIONES
		20	40	60	80	100	
1	Ley de Seguro Social				X		Se da cumplimiento en su mayor parte.
2	Ley de Compañías					X	
2	Ley de Régimen Tributario Interno					X	Se cumple a cabalidad.
3	Ley de Comercio Exterior e Inversiones						No se cumple porque se aplicará en un futuro.
4	Ley de Tránsito y Transporte Terrestre					X	Se cumple a cabalidad.
5	Código de Trabajo				X		Se cumple en gran parte, pero no en su totalidad
6	Reglamento Interno de la Empresa		X				No se cumple en en su totalidad por parte de los empleados

 Verificado con la Base Legal de la empresa

Comentario:

La Ley de Seguro Social se cumple en un 80% puesto que se protege el bienestar y los intereses de los empleados, respecto a la Ley de Comercio Exterior no se cumple ya que se la aplicará en un futuro para extender la cobertura del transporte a nivel internacional, el Código de Trabajo se cumple en un 80%, pues éste regula las relaciones entre los empleados y el patrono, y el Reglamento Interno de la empresa se cumple en un 40%, es por ello que las actividades de la empresa no se desarrollan de manera eficiente.

Recomendación:

*** Al Gerente General**

Debe hacer cumplir el Reglamento Interno de la empresa tanto a los empleados como a los dueños de la empresa, de manera que se mejore el servicio que se presta y que el cliente se sienta satisfecho y el personal que labora se sienta identificado y a gusto, en consecuencia realicen un trabajo eficiente. Debe hacer cumplir el Reglamento Interno de la empresa tanto a los empleados como a los dueños de la empresa, de manera que se mejore el servicio que se presta y que el cliente se sienta satisfecho y el personal que labora se sienta identificado y a gusto, en consecuencia realicen un trabajo eficiente.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 25/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 25/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
CUMPLIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Nro.	NIVEL	CANALES DE COMUNICACIÓN			OBSERVACIONES
		MALO	BUENO	EXCELENTE	
1	DIRECTIVO MEDIO		X		
2	DIRECTIVO OPERARIO	X			Los empleados no pueden desarrollar las actividades de manera eficiente si no están bajo la supervisión del Gerente General.
	MEDIO OPERARIO		X		

 Observado en la empresa en el desarrollo de las actividades.

Comentario:

Respecto a los Canales de Comunicación entre los niveles jerárquicos existentes en la empresa existe una mala comunicación entre el nivel Directivo - Operario y entre el nivel Directivo - Medio, Medio - Operario existe buena comunicación, esto se debe a que no hay confianza para poder establecer una buena comunicación entre todos los niveles existentes en la empresa.

Recomendación:

*** Al Gerente General**

Establecer buenas relaciones a través de reuniones periódicas, con el fin de que todos los niveles a través de sus representantes expongan sus inquietudes y sugerencias para mejorar tanto lo laboral como lo personal entre los niveles Directivo, Medio y Operario.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 25/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 25/01/2008

Nro	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	A FUTURO	
1	MISIÓN	X			
2	VISIÓN			X	La visión es a tres año, es por ello que se aplica para el futuro.
3	OBJETIVOS	X			
4	POLÍTICAS		X		La mayor parte del personal no cumplen las políticas de la empresa y en una menor proporción los directivos.
5	ESTRATEGIAS	X			
6	PRINCIPIOS	X			
7	VALORES	X			

 Revisado con la Planificación Estratégica de la empresa.

Comentario:

Respecto a la Planificación Estratégica de la empresa se cumple en un 71%, no se da cumplimiento al 14% correspondiente a la aplicación de las políticas internas y el 15% se dará cumplimiento en el futuro.

Recomendación:***Al Gerente General**

Hacer cumplir las políticas establecidas en la Planificación Estratégica poniendo a conocimiento a nivel general a todo el personal que labora en la empresa, a través de la entrega de un ejemplar a cada empleado, y evaluar cada tres meses el cumplimiento de las mismas utilizando indicadores de gestión .

Elaborado por: KZ.	Fecha: 26/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 26/01/2008

Nro	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES		OBSERVACIONES
			SI	NO	
1	Christian Marcelo Oña Calderón	Gerente General	X		
2	Mayra Verónica Loor Ortíz	Jefe de Área de Recursos Humanos		X	
3	Silvia Paulina Carlosama Tapia	Jefe de Área de Servicio al Cliente		X	
4	Francisco Javier Oña Calderón	Jefe de Área de Logística		X	
5	María Estefanía Venegas Peña	Secretaria		X	
6	Paula Adriana Jiménez Calderón	Secretaria		X	
7	Carlos Rafael Haro Quispe	Bodegero	X		
8	Alvaro José Rengel Pérez	Chofer	X		
9	Daniel Fernando Haro Vega	Ayudante	X		
10	Juan Ezequiel Atahualpa Mena	Chofer	X		
11	Amado Esteban Polo Ortega	Ayudante		X	
12	Patricio Bolívar Mahurad Vera	Chofer		X	
13	Raul Fernando Gonzaga Tapia	Ayudante		X	
14	Willian Arturo Almeida Delgado	Chofer		X	
15	Jairo Santiago Maldonado Juián	Ayudante		X	
16	Francisco Javier Hidalgo Mosquera	Chofer	X		
17	Hugo Joel Arteaga Maldonado	Ayudante	X		
18	Joel Alberto Carvallo Peláez	Cargador	X		
19	Angello Javier Zambrano Vázquez	Cargador	X		
20	Marcelo Bernardo Castillo Castillo	Cargador		X	
21	Luis Anibal Toasa Méndez	Cargador	X		

 Revisado con el detalle de funciones de los cargos en la empresa.

Comentario:

El 48% del personal que labora en las diferentes áreas de la empresa no cumplen con las funciones establecidas dentro del cargo en el que operan, por ello no realizan un trabajo eficiente y no brindan un buen servicio al cliente, provocando la disminución de las ventas, en consecuencia de las utilidades de la empresa, el restante 52% si cumple con las funciones establecidas en cada puesto de trabajo.

Recomendación:

***Al Jefe del Área de Recursos Humanos**

Hacer cumplir en su totalidad las funciones de cada cargo dentro de la empresa, a través de la capacitación constante, de manera que el desempeño de cada empleado sea eficiente y se brinde un servicio de calidad.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 25/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 25/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
CUMPLIMIENTO DE RUTAS DE DESTINO

Nro	PUNTO DE PARTIDA	PUNTO DE LLEGADA	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
			SI	NO	
1	Quito	Santo Domingo	X		
2	Quito	Puerto Quito		X	No se cumple con ésta ruta puesto que no existe mucha carga para ese
3	Quito	El Carmen	X		
4	Quito	La Concordia	X		
5	Quito	Pedernales		X	No se cumple con ésta ruta puesto que no existe mucha
6	Quito	Atacames	X		
7	Quito	Tonsupa	X		//
8	Quito	Puerto Lopez	X		
9	Quito	Sua	X		
10	Quito	Potoviejo	X		
11	Quito	Manta	X		
12	Quito	Chone	X		
13	Quito	Calceta	X		
14	Quito	Flavio Alfaro	X		
15	Quito	Bahía de Caraquez	X		
16	Quito	Picoaza	X		
17	Quito	Tosaqua	X		
18	Quito	Rocafuerte	X		

// Cruzado con la información obtenida de la empresa respecto a las rutas de destino para

✓ Información verificada con los clientes de la empresa.

Comentario:

Se da cumplimiento a las rutas de destino determinadas por la empresa en un 89% y el restante 11% no se cumple debido a que no son rutas frecuentes hacia las cuales se transportan grandes cantidades de carga, es por ello que se tiene que completar el carro para salir a determinada ruta, es por ello que se producen retrasos y en consecuencia el reclamo de los clientes.

Recomendación:

***Al Jefe de Logística**

Establecer días específicos de salida a las rutas Quito - Puerto Quito, Quito - Pedernales, e incrementar el número de clientes a través de la aplicación de estrategias, de tal manera que se incremente la carga hacia determinadas rutas y se realicen despachos a diario hacia esa ruta.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 26/1/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 26/01/2008

Nro	PUNTO DE PARTIDA	PUNTO DE LLEGADA	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
			SI	NO	
1	Santo Domingo	Quito	X		
2	Puerto Quito	Quito		X	No se cumple con ésta ruta puesto que no existe mucha carga para ese
3	El Carmen	Quito	X		
4	La Concordia	Quito	X		
5	Pedernales	Quito		X	No se cumple con ésta ruta puesto que no existe mucha
6	Atacames	Quito	X		//
7	Tonsupa	Quito	X		
8	Puerto Lopez	Quito	X		
9	Sua	Quito	X		
10	Potoviejo	Quito	X		
11	Manta	Quito	X		
12	Chone	Quito	X		
13	Calceta	Quito	X		
14	Flavio Alfaro	Quito	X		
15	Bahía de Caraquez	Quito	X		
16	Picoaza	Quito	X		
17	Tosagua	Quito	X		
18	Rocafuerte	Quito	X		

// Cruzado con la información obtenida de la empresa respecto a las rutas de destino para

✓✓ Información verificada con los clientes de la empresa.

Comentario:

Se da cumplimiento a las rutas de destino determinadas por la empresa en un 89% y el restante 11% no se cumple debido a que no son rutas frecuentes hacia las cuales se transportan grandes cantidades de carga, es por ello que se tiene que completar el carro para salir a determinada ruta, de tal manera que se ocasionan retrasos y en consecuencia el reclamo de los clientes.

Recomendación:

***Al Jefe de Logística**

Establecer días específicos de salida a las rutas Puerto Quito-Quito, Pedernales-Quito, e incrementar el número de clientes a través de la aplicación de estrategias, de tal manera que se incremente la carga hacia determinadas rutas y se realicen despachos a diario hacia esa ruta.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 26/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 26/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
CUMPLIMIENTO DE RUTAS ALTERNATIVAS

RA2. 1/1

Nro.	PUNTO DE PARTIDA	PUNTO DE LLEGADA	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
			SI	NO	
1	Quito	Los Bancos	X		En caso de siniestros de fuerza mayor se utiliza las rutas de
2	Quito	Qievevedo	X		En caso de siniestros de fuerza mayor se utiliza las rutas de
2	Quito	La Maná		X	En caso de siniestros de fuerza mayor se utiliza las rutas de

// Cruzado con la información obtenida de la empresa respecto a las rutas alternativas para

Comentario:

Se da cumplimiento a las rutas alternativas establecidas por la empresa en un 67% en caso de siniestros o fuerza mayor, para transportar la carga y cumplir con las entregas a tiempo y no dar lugar a la existencia de reclamos por parte de los clientes y sobre todo que se sienta satisfecho y a gusto con el servicio que se le brinda.

Recomendación:***Al Jefe de Logística**

Diseñar nuevas rutas alternativas y seguras para transportar la carga hacia los diferentes destinos en el caso de siniestros o desastres naturales, de tal manera que se vele por la seguridad de la carga y de los camiones, a la vez se cumpla con las entregas a tiempo y sobre todo evitar los reclamos por parte de los clientes y el servicio sea eficiente.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 28/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 28/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
 PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
 CUMPLIMIENTO DEL SEGURO DE LA CARGA

Nro.	SEGURO	CUMPLIMIENTO EN CASO DE SINIESTROS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Carga Suelta Liviana	X		
	Carga Suelta Pesada	X		X
	Mudanzas Locales	X		
	Mudanzas Nacionales	X		
	Carga Completa	X		

X Verificado con archivos de la empresa respecto al robo de los vehículos al transportar la carga.

Comentario:

En caso de existir siniestros la aseguradora con la que trabaja la empresa cumple con la devolución de la carga, siempre y cuando el cliente envíe asegurada la carga.

Recomendación:***Al Gerente General**

Establecer como requisito obligatorio y no opcional que el cliente en el momento de hacer facturar la carga que envía la asegure, pagando el respectivo valor, de acuerdo al valor declarado de la carga que se va a transportar.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 28/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 28/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
 PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
 CUMPLIMIENTO DEL SEGURO DE LOS CAMIONES

Nro.	SEGURO	TONELADAS	AÑO	DURACIÓN DEL SEGURO	CUMPLIMIENTO EN CASO DE SINIESTROS		OBSERVACIONES
					SI	NO	
1	Camión Hino	12	2000	1 año	X		
2	Camión Hino	12	2000	1 año	X		
3	Camión Nissan	8	2006	1 año	X		X
4	Camión Nissan	8	2006	1 año	X		
5	Camión Mitsubishi	5	2006	1 año	X		

X Verificado con archivos de la empresa respecto al robo de los vehículos.

Comentario:

En caso de existir siniestros o casos fortuitos de fuerza mayor la aseguradora con la que trabaja la empresa cumple con la devolución del valor de los camiones asegurados en un 80% cuando el camión no tiene rastreador satelital y en el caso de tener el rastreador es reembolsado el 100% del valor del valor asegurado.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 29/01/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 29/01/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS PARA CONTRATAR EL PERSONAL

Nro	CARGOS	TÍTULO UNIVERSITARI	HABILIDADES	COMPETENCIAS	DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	VALORES	TRABAJO A PRESIÓN	CREATIVO	OBSERVACIONES
1	Gerente	X	X	X	X	X	X	X	
2	Jefe de Área								Existe cierto personal que no realiza el trabajo de manera eficiente.
3	Secretaria	X			X		X	X	Falta de relaciones humanas para atender a los clientes.
4	Bodeguero				X		X		
5	Chofer		X		X	X	X		
6	Ayudante			X	X			X	
7	Cargador				X		X		

~~X~~ Verificado con información de la empresa respecto a los requisitos para contratar el personal .

Comentario:

En la empresa se da cumplimiento a los requisitos para contratar el personal en un 14%, en la mayoría de los cargos no se cumple con los requisitos establecidos por la empresa en un 86%, es por ello que existen problemas en las diferentes áreas y los trabajadores no cumplen con las funciones determinadas en cada cargo, en consecuencia no realizan un trabajo eficiente y se brinda un mal servicio.

Recomendación:

***Al Jefe de Recursos Humanos**

Establecer nuevos procedimientos de selección y cumplir con los requisitos para contratar el personal, para ocupar puestos de trabajo en las diferentes áreas de la empresa y contar con personal que si cumplen con el perfil de cada cargo, de tal manera que van a desarrollar un trabajo eficiente y brindar un servicio de calidad a los clientes e incrementar el volumen de las ventas.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 02/02/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 02/02/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
 PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
 TIPOS DE CONTRATOS DEL PERSONAL

Nro	NOMBRES YAPELLIDOS	CARGO	TIPO DE CONTRATO		FIJO	TEMPORAL	INDEFINIDO	OBSERVACIONES
			INDIVIDUAL	COLECTIVO				
1	Christian Marcelo Oña Calderón	Gerente General	X		X			
2	Mayra Verónica Loor Ortíz	Jefe de Área de Recursos Humanos	X		X			
3	Silvia Paulina Carlosama Tapia	Jefe de Área de Servicio al Cliente	X		X			
4	Francisco Javier Oña Calderón	Jefe de Área de Logística	X		X			
5	María Estefanía Venegas Peña	Secretaria	X		X			
6	Paula Adriana Jiménez Calderón	Secretaria	X		X			
7	Carlos Rafael Haro Quispe	Bodegero	X		X			
8	Alvaro José Rengel Pérez	Chofer	X		X			
9	Daniel Fernando Haro Vega	Ayudante	X		X			
10	Juan Ezequiel Atahualpa Mena	Chofer	X		X			

 Revisado con archivos de contratos del personal de la empresa.

Nro	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	TIPO DE CONTRATO		FIJO	TEMPORAL	INDEFINIDO	OBSERVACIONES
			INDIVIDUAL	COLECTIVO				
11	Amado Esteban Polo Ortega	Ayudante	X		X			
12	Patricio Bolívar Mahurad Vera	Chofer	X		X			
13	Raul Fernando Gonzaga Tapia	Ayudante	X		X			
14	Willian Arturo Almeida Delgado	Chofer	X		X			
15	Jairo Santiago Maldonado Juján	Ayudante	X		X			
16	Francisco Javier Hidalgo Mosquera	Chofer	X		X			
17	Hugo Joel Arteaga Maldonado	Ayudante	X		X			
18	Joel Alberto Carvallo Peláez	Cargador	X			X		
19	Angello Javier Zambrano Vázquez	Cargador	X			X		
20	Marcelo Bernardo Castillo Castillo	Cargador	X			X		

 Revisado con archivos de contratos del personal de la empresa.

Comentario:

Los contratos del personal que labora en la empresa son individuales en un 100% y son a tiempo fijo el 85% a excepción del 15% que son temporales por seguridad de la carga que se en bodega en las oficinas ya que están bajo la custodia del bodeguero y quienes tienen acceso también a la misma son los cargadores.

Recomendación:***Al Jefe de Recursos Humano**

Hacer cumplir los derechos y obligaciones determinados en los contratos del personal que labora en la empresa, de tal manera que exista una buena relación entre el patrono y los empleados y evitar la existencia de problemas que no contribuyen al buen desempeño de las actividades de la empresa.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 02/02/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 02/02/2008

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

CE1. 1/1

Nro	NOMBRE DEL CURSO	CUMPLIMIENTO		COSTO	OBSERVACIONES
		SI	NO		
1	Actualización Tributaria	X		50,00	
2	Relaciones Humanas		X	100,00	Los empleados no dan una buena atención al cliente.
3	Actualización Tecnológica	X		300,00	
4	Mantenimiento y Reparación de Vehículos	X		500,00	
5	Actualizaciones de Tránsito	X		80,00	
6	Computación Avanzada		X	350,00	
7	Atención al Cliente		X	100,00	Los empleados no dan una buena atención al cliente.
8	Estrategias Financieras		X	250,00	
9	Estrategias Competitivas	X		550,00	
10	Liderazgo		x	130,00	El personal no realiza un trabajo eficiente.

 Verificado con el plan de capacitación del personal de la empresa

Comentario:

No se da cumplimiento al Plan de Capacitación del personal de la empresa en un 50%, por tal razón los empleados no se desarrollan las actividades de manera eficiente, es por ello que no brindan buena atención a los clientes, el restante 50% si se da cumplimiento al Plan de Capacitación establecido para la empresa.

Recomendación:***Al Jefe de Recursos Humanos**

Hacer cumplir el Plan de Capacitación, estableciendo sanciones respectivas al responsable del mismo, para que el personal que labora en la empresa esté en capacidad de desarrollar un trabajo eficiente y mejore su desempeño, a la vez se brinde un servicio de calidad al cliente.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 03/02/2008
Supervisado por : CS.	Fecha: 03/02/2008



AUDITORES EXTERNOS KZP

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.

PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007

LC1. 1/1

CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES

CLIENTES PRINCIPALES	ATENCIÓN AL CLIENTE			OBSERVACIONES
	MALA	BUENA	EXCELENTE	
HIDALGO & HIDALGO CONSTRUCTORES		X		
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	X			El personal no brinda una buena atención
ALPACIFIC		X		
DISTRIBUCIONES EDWIN TORRES	X			 El personal no brinda una buena atención y se demora en la entrega de la carga
INDURAMA		X		
PINTURAS UNIDAS		X		



Información verificada con los clientes de la empresa.

Comentario:

Las ventas del servicio se han concentrado en seis clientes que representan el mayor volumen de ventas anuales en la empresa, de los cuales a criterio de cada cliente el 67% opinan que reciben una buena atención por parte de la empresa en el servicio solicitado, pero que hay ciertas cosas que deben mejorarse, el 33% opina que han recibido una mala atención debido a la existencia frecuente de reclamos por retraso de la carga al hacer las entregas.

Recomendación:

***Al Jefe del Área de Servicio al Cliente**

Capacitar al personal del área de Servicio al Cliente para que brinden una atención de calidad, de tal manera que el cliente se sienta satisfecho y cumplir con sus requerimientos, en consecuencia se incrementen las ventas y las utilidades de la empresa.

Elaborado por: KZ.	Fecha: 04//02/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 04//02/2008

MR1. 1/1

MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA



AUDITORES EXTERNOS KZP

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Nro.	CONTROLES BÁSICOS O COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Entrega de la carga al cliente en la hora y día determinado.	10	1	Los clientes no se sienten satisfechos con las entregas de la carga, puesto que llega retrasada.
2	Cumplimiento de las rutas para transportar la carga y entregar de forma inmediata al cliente.	10	5	Los choferes que transportan la carga hacia los diferentes destino no cumplen con las rutas determinadas por la empresa para transportar la carga.
3	Compromiso de parte de los choferes con la empresa en la entrega segura y a tiempo de la carga que transportan hacia los diferentes destinos.	10	5	Los choferes no se comprometen con la empresa, pues no realizan un trabajo eficiente para satisfacer los requerimientos de los clientes.
	TOTAL	30	11	

Elaborado por: KZ Fecha: 05/02/2008

Supervisado por: CS Fecha: 05/02/2008

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= Calificación del Riesgo
CT= Calificación Total
PT= Ponderación Total

Nivel de Riesgo= ALTO
Nivel de Confianza= BAJO

CR= $CT \cdot 100 / PT$

CR= $\frac{11 \cdot 100}{30}$

CR= **36,67 %**

Elaborado por: KZ	Fecha: 05/02/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 05/02/2008

MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

AUDITORES EXTERNOS KZP				
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
Nro.	CONTROLES BÁSICOS O COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Cumplimiento de procedimientos para contratar el personal de la empresa.	10	4	No se da cumplimiento a cabalidad a los procedimientos para contratar el personal de la empresa.
2	Cumplimiento de actividades motivadoras para el personal que labora en la empresa.	10	2	No se da cumplimiento a la realización de actividades motivadoras para el personal de la empresa.
3	Cumplimiento de funciones en los diferentes puestos de trabajo en la empresa.	10	5	No se da cumplimiento a las funciones que les compete a cada cargo en la empresa.
	TOTAL	30	11	

Elaborado por: KZ

Fecha: 05/02/2008

Supervisado por: CS

Fecha: 05/02/2008

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= Calificación del Riesgo
CT= Calificación Total
PT= Ponderación Total

Nivel de Riesgo= ALTO
Nivel de Confianza= BAJO

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

$$CR = \frac{11 * 100}{30}$$

$$CR = 36,67 \%$$

Elaborado por: KZ	Fecha: 05/02/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 05/02/2008

MR5. 1/1

MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



AUDITORES EXTERNOS KZP

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Nro.	CONTROLES BÁSICOS O COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	La Presencia del Gerente General es indispensable en todas las labores que se realizan en la empresa a diario.	10	8	En todas las actividades de la empresa es imprescindible la presencia del Gerente.
2	Cumplimiento de las labores de todo el personal de la empresa sin necesidad que el Gerente supervise las mismas.	10	2	El personal no cumple con las labores asignadas si no están supervisados por el Gerente General.
3	Cumplimiento en la realización de un trabajo eficiente para brindar un servicio de calidad.	10	3	Si el Gerente no está en la empresa los trabajadores no realizan un trabajo eficiente.
	TOTAL	30	13	

Elaborado por: KZ Fecha: 05/02/2008

Supervisado por: CS Fecha: 05/02/2008



EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Bajo
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado Moderado	Moderada Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= Calificación del Riesgo

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

Nivel de Riesgo=	ALTO
Nivel de Confianza=	BAJO

$CR = CT * 100 / PT$
$CR = \frac{17 * 100}{30}$
CR = 43,33 %

Elaborado por: KZ	Fecha: 17/01/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 17/01/2008



MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

AUDITORES EXTERNOS KZP

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Nro.	CONTROLES BASICOS O COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PONDERACION	CALIFICACION	OBSERVACIONES
1	Cumplimiento de los cursos de capacitación del personal que se encuentra laborando en la empresa.	10	3	No se ha dado cumplimiento a los cursos de capacitación para el personal de la empresa.
2	Cumplimiento de brindar una excelente atención por parte del personal de Servicio al Cliente.	10	6	No se brinda una buena atención a los clientes.
3	Cumplimiento respecto al buen trato entre los trabajadores y los clientes de la empresa.	10	5	No existe un buen trato entre los empleados ni con los clientes.
	TOTAL	30	14	

Elaborado por: KZ	Fecha: 05/02/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 05/02/2008

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

NIVEL DE RIESGO RIESGO

15% - 50%	Alto
51% - 59%	Moderado Alto
60% - 66%	Moderado Moderado
67% - 75%	Moderado Bajo
76% - 95%	Bajo

CONFIANZA

Bajo
Moderada Baja
Moderada Moderada
Moderada Alta
Alta

CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= Calificación del Riesgo

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

Nivel de Riesgo=	ALTO
Nivel de Confianza=	BAJA

CR= $CT \cdot 100 / PT$
CR= $\frac{14 \cdot 100}{30}$
CR= 46,67 %

Elaborado por: KZ	Fecha: 05/02/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 05/02/2008

RETRASO EN LA ENTREGA DE LA CARGA	
Condición:	El personal del área de Logística no cumple con sus funciones y se producen retrasos en las entregas
Criterio:	No se da cumplimiento al artículo 5 del Reglamento Interno de la Empresa, en cuanto al cumplimiento en la entrega de la carga hacia los diferentes destinos.
Causa:	Tal situación se da debido a que la mayoría de los choferes que transportan la carga hacia los diferentes destinos no realizan las entregas en el día y hora determinados.
Efecto:	Es por ello que el cliente se molesta , a la vez que se da lugar a que recurra a la competencia del sector.
Conclusión:	El personal del área de Logística no cumple sus funciones, es por ello que los choferes no entregan la carga a tiempo, ocasionando retrasos y la insatisfacción del cliente; es decir no realizan un trabajo eficiente, en consecuencia se pierde al cliente el mismo que busca el servicio de la competencia.
Recomendación:	<p style="text-align: center;">Al Jefe del Área de Logística</p> <p>Determinará tiempos de entrega de la carga hacia los diferentes destinos, y en caso de que los choferes no cumplan con los tiempos establecidos se procederá con las multas respectivas .</p>

Elaborado por: KZ	Fecha: 06/02/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 06/02/2008



FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Condición:	El personal que labora en el área de Recursos Humanos no da cumplimiento al desarrollo de las actividades motivacionales para el personal de la empresa.
Criterio:	No se da cumplimiento al artículo 9 del Reglamento Interno de la empresa, respecto a las actividades motivadoras para el personal que labora en la misma.
Causa:	No se desarrollan actividades motivadoras al personal por falta de tiempo y principalmente por falta de organización entre el Jefe de Área y los Directivos de la empresa.
Efecto:	Los empleados se limitan a cumplir con sus funciones a medias, puesto que realizan un mal trabajo y no brindan en servicio de calidad a los clientes.
Conclusión:	El área de Recursos Humanos no dan cumplimiento a las actividades motivadoras para el personal que labora en la empresa, por tal razón los empleados se sienten desmotivados, en consecuencia no existe un buen ambiente y se brinda un mal servicio.
Recomendación:	<p align="center">Al Jefe del Área de Recursos Humanos</p> <p>Desarrollará actividades recreacionales, motivadoras para el personal que labora en la empresa cada tres meses de tal manera que el personal se sienta a gusto en la empresa donde trabajan.</p>

Elaborado por: KZ	Fecha: 06/02/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 06/02/2008



SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Condición:	La presencia física del Gerente General es indispensable en todas las actividades que se realizan en la empresa.
Criterio:	No se da cumplimiento al artículo 12 del Reglamento Interno de la Empresa, respecto a las actividades que deben realizar los empleados en la empresa.
Causa:	Los trabajadores de la empresa no realizan un trabajo eficiente si no están controlados por el Gerente General.
Efecto:	No se brinda un buen servicio al cliente porque los trabajadores no desarrollan sus actividades con eficiencia.
Conclusión:	Si el Gerente General no está presente en el desarrollo de las actividades de toda la empresa los empleados no pueden desenvolverse en sus puestos de trabajo y no realizan un trabajo eficiente y brindan un mal servicio.
Recomendación:	<p>Al Jefe del Área de Administración</p> <p>Deberá crear un clima organizacional donde exista motivación, que el trabajador se identifique con la empresa y sobre todo que su opinión sea tomada en cuenta, de tal manera que se realice un trabajo eficiente sin necesidad de la presencia del Gerente General.</p>

Elaborado por: KZ	Fecha: 06/02/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 06/02/2008



FALTA DE RELACIONES HUMANAS	
Condición:	El personal del área de Servicio al Cliente no brinda una atención de calidad y de excelencia al cliente.
Criterio:	No se da cumplimiento al artículo 15 del Reglamento Interno de la Empresa, respecto a la capacitación del personal para brindar una buena atención a los clientes.
Causa:	Esta situación se da debido a que no se capacita a los empleados de esta área, porque no se cumple con los planes de capacitación, es por ello que se brinda una mala atención a los clientes.
Efecto:	Se pierden cliente, en consecuencia disminuyen las ventas y el margen de utilidad es menor.
Conclusión:	El personal encargado de esta área no brinda una buena atención a los clientes puesto que no se los capacita, de tal manera que el cliente no se siente a gusto con la atención que se le brinda.
Recomendación:	<p style="text-align: center;">Al Jefe del Área de Servicio al Cliente</p> <p>Determinará fechas límites para cumplimiento de cursos de capacitación para el personal del área de Servicio al Cliente, y establecerá multas en caso de no cumplir con lo establecido.</p>

Elaborado por: KZ	Fecha: 06/02/2008
Supervisado por: CS	Fecha: 06/02/2008

5.2.2 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Con el objetivo de recopilar los elementos informativos, necesarios y sobre todo suficientes, de tal manera que se cuente con información útil y oportuna para la realización de la auditoría administrativa, a continuación se detalla de manera lógica y ordenada las fases que se dieron cumplimiento durante el trabajo:

Recopilación de Datos

Se procedió a recolectar información contenida en documentos necesarios pertenecientes a las áreas de Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, para ser revisados por el equipo de auditoría.

Registro de Datos

El registro de los datos se realizó en los papeles de trabajo de acuerdo a las normas de auditoría, en los cuales constan los datos respecto a los análisis de las áreas de Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente.

Análisis de la Información

El análisis de la Información consistió en separar de la empresa como un todo las cuatro áreas (Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente) para ser examinadas de manera más exhaustiva y obtener un juicio sobre los problemas que existen en cada una de ellas.

Evaluación de los Resultados

Para poder realizar la evaluación de los resultados se tomó en cuenta si la información fue útil, suficiente y sobre todo que el equipo de auditoría se sienta satisfecho y conforme con lo analizado, dando cumplimiento a la realización de la evaluación, para la emisión de la opinión, la misma que estará respaldada y plasmada en la cédula de observaciones, en donde se describe los problemas encontrados, sus respectivas causas, efectos y las recomendaciones que emite el auditor.

Respecto a los procedimientos son el conjunto de las técnicas de investigación aplicadas en las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, ya que mediante éstas el auditor tiene bases para fundamentar su opinión.

A continuación se indica las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoría administrativa:

Estudio General

Sobre las características a nivel general de las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente a la vez resaltar aspectos importantes dentro de las mismas.

Dentro de las técnicas utilizadas tenemos la entrevista al Gerente General, a los Jefes de Área y al Bodeguero.

Análisis

Se realizó a las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente para agrupar por cada una, los posibles problemas que les afectan y no permiten brindar un buen servicio.

Inspección

Se realizó a las cuatro áreas en análisis para detectar los problemas reales que existen en dichas áreas.

Confirmación

Se aplicó con los clientes para poder verificar la atención que se le da al cliente y el servicio que se presta, la confirmación fue contestada por escrito, la misma que fue negativa.

Investigación

Se la realizó a los empleados de la empresa implicados en las áreas analizadas, con lo que el auditor pudo formarse un juicio sobre situaciones encontradas.

Observación

Se la realizó en toda la empresa, en especial a las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, para observar el movimiento y situaciones de la empresa.

5.2.3 PAPELES DE TRABAJO

En los papeles de trabajo utilizados se encuentran las bases de las observaciones, conclusiones y recomendaciones del trabajo ejecutado.

Dentro de los papeles de trabajo utilizados en la planificación preliminar tenemos:

✓ Narrativas

Se las realizó para detallar la información obtenida a través de la realización de entrevistas al Gerente General, a los Jefes de Áreas y al Bodeguero.

✓ Cuadro de Rutas de Destino y Rutas Alternativas

En el cuadro de las rutas de destino y alternativas se detallan los destinos hacia los cuales tiene cobertura la empresa para transportar la carga tanto de ida como de vuelta, además en el caso de que existan problemas de fuerza mayor o cosas fortuitas se cuenta con rutas alternativas para realizar el transporte de la carga y no ocasionar pérdidas mayores.

✓ **Cuadro del Seguro de los Camiones**

En el que consta: la marca, el año de los camiones, el inicio de la póliza de seguro, el vencimiento, el monto asegurado, y si cuenta o no con rastreo satelital

✓ **Documentos de Requisitos para Contratar el Personal**

En estos papeles de trabajo constan los requisitos, las responsabilidades y las funciones que se deben cumplir en cada cargo de la empresa.

✓ **Cuadro de Contratos del Personal**

En el que consta: el tipo de contrato la fecha de inicio de actividades, la fecha de terminación, el sueldo, el horario, el cargo y se especifica si tiene o no los beneficios de ley.

✓ **Modelo de Contrato de Trabajo**

En este papel de trabajo es un modelo de la estructura de los contratos que se realizan en la empresa para cada trabajador cuando ya es contratado, en el mismo constan las partes intervinientes, la duración, el sueldo, entre otras.

✓ **Cuadro de Cursos de Cursos de Capacitación del Personal**

En el que consta: el nombre del curso, el costo, la fecha de inicio, la fecha de terminación y si se recibe certificado o diploma por la culminación del mismo

✓ **Cuadro de Listado de Proveedores**

En el que consta: el producto o servicio que da o brinda el proveedor, además se especifica si existe o no proveedores sustitutos.

✓ **Cuadro de Listado de Clientes**

En el éste cuadro constan: los principales clientes de la empresa; es decir en donde esta concentrado el mayor volumen de ventas, además se da a conocer el monto de las ventas anuales y el porcentaje de riesgo de perder al cliente.

✓ **Matrices de Evaluación de Riesgos de las Áreas de Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente**

Se realizó las matrices de acuerdo a cada área (Logística, Recursos Humanos, administración y Servicio al Cliente) en las que se pudo detectar de manera preliminar el porcentaje del riesgo y el de confianza al realizar la evaluación.

✓ **Hojas de Hallazgos de las Áreas de Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente**

En ésta constan los problemas de manera preliminar de cada área, con sus respectivos atributos en cada hoja.

Respecto a los papeles de trabajo utilizados en la planificación específica tenemos los siguientes:

✓ **Cuadro de Aplicación de la Base Legal**

En este papel de trabajo consta si se da o no cumplimiento a la base legal que se ha determinado para la empresa, a través de porcentajes de acuerdo a la aplicación de la misma.

✓ **Cuadro de Cumplimiento de Canales de Comunicación**

En este papel de trabajo consta si los canales de comunicación en la empresa son malos, buenos o excelentes a nivel de todo el personal que labora en la misma.

✓ **Cuadro de Cumplimiento de la Planificación Estratégica**

En este papel de trabajo se determina si se está dando o no cumplimiento a la planificación estratégica establecida para la empresa.

✓ **Cuadro de Cumplimiento de Funciones**

En este papel de trabajo se determina si se cumplen o no las funciones de cada cargo en la empresa.

✓ **Cuadro de Cumplimiento de Rutas de Destino y Rutas Alternativas**

En este papel de trabajo se determina si se cumple o no con las rutas de destino y alternativas establecidas en la empresa.

✓ **Cuadro de Cumplimiento del Seguro de la Carga**

En este consta si se da cumplimiento o no en el caso de pérdida de la carga al ser transportada hacia los diferentes destinos.

✓ **Cuadro de Cumplimiento del Seguro de los Camiones**

En este consta si por parte de la aseguradora se da cumplimiento o no al seguro de los camiones en el caso de robo de los mismos, además se detalla el año y tipo de camión.

✓ **Cuadro de Cumplimiento de Requisitos para Contratar el Personal**

En este papel de trabajo se verifica si se cumple o no al momento de seleccionar el personal que posiblemente trabajará en la empresa, si cumplen o no con los requisitos determinados, a más de las competencias y habilidades.

✓ **Cuadro de Tipos de Contrato del Personal**

En este papel de trabajo consta el tipo de contrato de cada cargo en la empresa, a más de ello se determina si es fijo, temporal o indefinido.

✓ **Cuadro de Cumplimiento del Plan de Capacitación del Personal**

En este consta si se da cumplimiento al plan de capacitación del personal que se encuentra laborando en la empresa y el costo de cada curso.

✓ **Cuadro de Cumplimiento de los Requerimientos de los Clientes**

En este papel de trabajo consta si se cumple con los requerimientos de los clientes, a través de la atención a los mismos y se determina si es mala, buena o excelente.

✓ **Hojas de Hallazgos de las Áreas de Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente**

En estos papeles de trabajo constan los problemas reales de las áreas de: logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, cada hoja con sus respectivos atributos.

5.2.4 CÉDULAS DE OBSERVACIONES



Hojas Nro. 1 De: 1

Número de Auditoría: Área de Logística

Número de Observación: 08/02/2008

Sector: Privado

Área: Logística

Observación:

Fecha de Compromiso: 02/03/2008

RETRASO EN LA ENTREGA DE LA CARGA

Irregularidad: No existen tiempos de entrega de la carga a los clientes hacia los diferentes destinos.

Causa: Tal situación se da debido a que la mayoría de los choferes que transportan la carga hacia los diferentes destinos no cumplen con sus funciones y no realizan las entregas a tiempo a los clientes .

Efecto: Es por ello que el cliente se molesta, a la vez que se da lugar a que recurra a la competencia del sector.

Preventiva: Determinará tiempos de entrega de la carga hacia los diferentes destinos, y en caso de que los choferes no cumplan con los tiempos establecidos se procederá con las multas respectivas.

Principio Legal: Reglamento Interno de la empresa Transportes Directo Cía. Ltda. **Responsable:** Jefe del Área de Logística

Elaborado por: KZ.

Fecha: 08/02/20 08

Supervisado por: CS.

Fecha: 08/02/2008

Hojas Nro. 1 De: 1
Número de Auditoría: Recursos Humanos
Número de Observación: 08/02/2008

Sector: Privado

Área: Recursos Humanos

Observación:

Fecha de Compromiso: 12/03/2008

FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DELA EMPRESA

Irregularidad: No se realizan actividades motivadoras para el personal que labora en la empresa.

Causa: Por parte de los dueños de la empresa no priorizan la motivación del personal, es así que dejan pasar por alto actividades necesarias y beneficiosa para el buen desarrollo de las actividades de la empresa.

Efecto: Los empleados se limitan a cumplir con sus funciones a medias, puesto que realizan un mal trabajo y no brindan en servicio de calidad a los clientes.

Preventiva: Desarrollará actividades recreacional, motivadoras para el personal que labora en la empresa cada tres meses de tal manera que el personal se sienta a gusto en la empresa donde trabajan.

Principio Legal: Reglamento Interno de la empresa Transportes Directo Cía. Ltda. **Responsable:** Jefe del Área de RR.HH.

Elaborado por: KZ.

Fecha: 08/02/20 08

Supervisado por: CS.

Fecha: 08/02/2008



Hojas Nro. 1 De: 1

Número de Auditoría: Área de Administración

Número de Observación: 08/02/2008

Sector: Privado

Área: Administración

Observación:

Fecha de Compromiso: 20/03/2008

SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Irregularidad: El Gerente general realiza la mayor parte del trabajo en todas las áreas de la empresa

Causa: La presencia del Gerente General es muy indispensable en el desarrollo de las actividades de la empresa para que se realice un buen trabajo.

Efecto: En ausencia del Gerente no se pueden desarrollar las actividades de la empresa de manera eficiente.

Preventiva: Deberá crear un buen clima organizacional donde el trabajador se identifique con la empresa y sobre todo que su opinión sea tomada en cuenta, de tal manera que se realice un trabajo eficiente sin necesidad de la presencia del Gerente General.

Principio Legal: Reglamento Interno de la Empresa Transportes Directo Cía. Ltda. **Responsable:** Jefe del Área de Administración

Elaborado por: KZ.

Fecha: 08/02/20 08

Supervisado por: CS.

Fecha: 08/02/2008



Hojas Nro. 1 De: 1

Número de auditoría: Área de Servicio al Cliente

Número de Observación: 08/02/2008

Sector: Privado

Área: Servicio al Cliente

Observación:

Fecha de Compromiso: 30/03/2008

FALTA DE REALACIONES HUMANAS

Irregularidad: No se brinda una buena atención a los clientes que recurren a la empresa solicitar el servicio del transporte.

Causa: Esta situación se da debido a que no se capacita a los empleados de ésta área, respecto al cumplimiento de planes de capacitación, es por ello que se brinda una mala atención a los clientes.

Efecto: Se pierden cliente, en consecuencia disminuyen las ventas y el margen de utilidad es menor

Preventiva: Determinará fechas límites para cumplimiento de cursos de capacitación para el personal del Area de Servicio al Cliente, y establecerá multas en caso de no cumplir con lo establecido.

Principio Legal: Reglamento Interno de la empresa Transportes Directo Cía. Ltda. **Responsable:** Jefe del Área de Servicio al C.

Elaborado por: KZ.

Fecha: 08/02/20 08

Supervisado por: CS.

Fecha: 08/02/2008

5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En la comunicación de resultados al término de la auditoría administrativa se efectuará:

- ✓ El borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas.
- ✓ El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, el mismo que se sustentará en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado.
- ✓ Los resultados obtenidos constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores y demás personas vinculadas.

Por último se realiza la convocatoria a la conferencia final, que la realizará el jefe de equipo, por medio de una notificación escrita, con cuarenta y ocho horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de la realización. Con el objetivo de dejar constancia de lo ejecutado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes de la misma.

5.3.1 SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

El equipo de trabajo de la auditoría administrativa realizó el análisis coordinando los recursos disponibles durante la planeación, ejecución y comunicación de resultados con el objetivo de vigilar, revisar y verificar el cumplimiento cabal de las metas y los objetivos que fueron planteados al principio, de igual manera la aplicación de las normas y procedimientos de auditoría establecidos.

Es preciso señalar que el personal que colabora con la Firma Auditora es supervisado de manera cuidadosa desde que se inicia la auditoría hasta emitir el Informe. Dentro de la supervisión se ha conseguido lo siguiente:

La calidad del trabajo a través de la supervisión constante de todas las actividades que se realiza en la empresa.

- ✓ La eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Desarrollar capacidades máximas entre el personal que realiza la auditoría.
- ✓ Que los papeles de trabajo sirvan de apoyo y respaldo al auditor.
- ✓ Determinar en cualquier momento o circunstancia el avance del trabajo de auditoría administrativa.
- ✓ Establecer la aplicación de las normas y procedimientos de la auditoría administrativa.

La supervisión realizada durante el trabajo de auditoría administrativa abarcado lo siguiente:

- ✓ La debida planeación del trabajo.
- ✓ La realización de actividades de acuerdo a lo acordado en el convenio. de servicios profesionales.
- ✓ La correcta elaboración de los papeles de trabajo.
- ✓ El respaldo de las observaciones y conclusiones.
- ✓ El cumplimiento de los requerimientos para la elaboración del informe.
- ✓ El cumplimiento de los normas y procedimientos de auditoría administrativa.

5.3.2 INFORME DE AUDITORÍA

El informe de auditoría es el producto final del trabajo ejecutado por el grupo de auditores en el que constan las observaciones, conclusiones y recomendaciones de los hallazgos y todos los aspectos relevantes para una mejor comprensión del Informe.



**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA DE
TRANSPORTE DE CARGA “TRANSPORTES DIRECTO CÍA.
LTDA.”.**

ÁREAS AUDITADAS

- ◆ **Logística**
- ◆ **Recursos Humanos**
- ◆ **Administración**
- ◆ **Servicio al Cliente**

INFORME Nro. 01-KZ-2008

PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2007

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CÓDIGO	SIGNIFICADO
PP	Planificación Preliminar
RP	Reporte de Planificación Preliminar
PE	Planificación Específica
LO	Área de Logística
RH	Área de Recursos Humanos
AD	Área de Administración
SC	Área de Servicio al Cliente
HH	Hoja de Hallazgos
CR	Comunicación de Resultados
SM	Seguimiento y Monitoreo

ÍNDICE

CARÁTULA	275
GLOSARIO DE TÉRMINOS	276
CARTA DE PRESENTACIÓN	278
CAPÍTULO I	279
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA	279
- Motivo del Examen	279
- Objetivos del Examen	279
- Alcance del Examen	280
- Base Legal	280
- Estructura Orgánica	280
- Objetivos de la Entidad	282
CAPÍTULO II	284
RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO	284
RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS	285



Quito, 27 de febrero del 2008

Ing. Christian Oña Calderón

GERENTE GENERAL DE TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.

Ciudad.

Hemos realizado la Auditoría Administrativa a la empresa Transportes directo Cía. Ltda. a las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2007.

Nuestra auditoría se realizó de acuerdo a las normas ecuatorianas de auditoría, estas normas requieren que el 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 de auditoría administrativa los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Ing. Carlos Solórzano
JEFE DE AUDITORÍA

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del Examen

La Auditoría Administrativa a la empresa Transportes Directo Cía. Ltda. se realizó con Orden de Trabajo Nro. 05-CO-2007 del 10 de enero del año 2008, obedeciéndose a aun imprevisto autorizado por el Gerente General de la empresa auditada, con número de autorización 012 del 09 de enero del 2008.

Objetivos del Examen

Los objetivos generales del examen son los siguientes:

- ✓ Determinar la aplicación de normas y políticas establecidas por la empresa.
- ✓ Determinar la existencia de áreas críticas.
- ✓ Verificar el cumplimiento de funciones por parte de los empleados de la empresa.

Alcance del Examen

La auditoría administrativa se realizó a las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente se realizó del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2007, incluyendo todas las actividades dentro de dichas áreas.

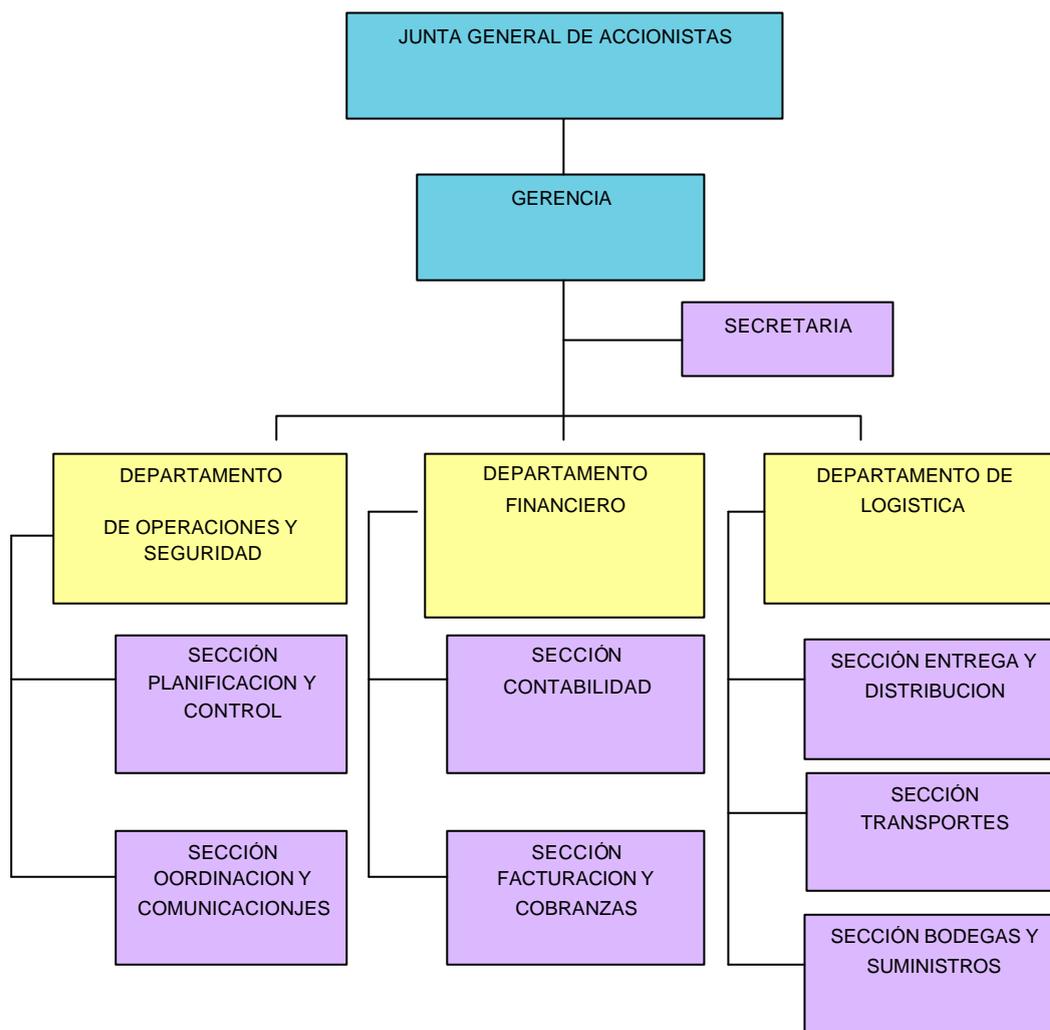
Base Legal

- ✓ Ley de Seguro Social.
- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Ley de Comercio Exterior e Inversiones.
- ✓ Ley de Tránsito y Transporte Terrestre.
- ✓ Código de Trabajo.

Estructura Orgánica

La empresa cuenta con la siguiente organigrama estructural:

“TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.”
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL
AÑO 2008



Fuente: “Transportes Directo Cia. Ltda.”
Elaborado Por: “Transportes Directo Cía.”

Objetivos de la Entidad

Dentro de los objetivos planteados por la empresa tenemos:

Objetivo General

- ✓ “Proporcionar servicios de transporte de mercadería a nivel nacional y mudanzas para satisfacer las necesidades del cliente, garantizando calidad y transparencia en un marco de responsabilidad y respeto, marcando un importante diferencial frente a los competidores.

Objetivos Específicos

Objetivos Crecimiento

- ✓ Incrementar el volumen de ventas, incrementando el número de clientes y realizando las entregas de inmediato.
- ✓ Ampliar la participación en el mercado e incrementar un servicio de valor agregado que permita al cliente confiar plenamente la carga o mercadería transportada.
- ✓ Mantener un nivel de precios que permita elevar el volumen de ventas.

- ✓ Extender la cobertura de fletes al norte del país, optimizando el transporte de mejores rutas y vías, brindando al cliente mayor confianza en sus entregas.
- ✓ Obtener un sistema de administrativo que se ajuste a las necesidades del transporte de carga para obtener información pertinente y confiable sobre el traslado de la mercadería.
- ✓ Proporcionar el mejor y adecuado servicio a quienes han honrado con la confianza en tan delicada tarea, brindando la oportunidad de crecer y cumplir con las expectativas que el mercado exige.
- ✓ Desarrollar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la logística y Distribución, que permitan cumplir con los servicios.

Objetivos Mantenimiento

- ✓ Cumplir con el mantenimiento de la flota, cuya finalidad permita a “Transportes Directo” una mayor durabilidad del automotor en la producción.

Objetivos de Reducción de Tiempo

- ✓ Aplicar normas y procedimientos establecidos que permitan reducir los índices de siniestralidad por acción de la delincuencia.

- ✓ Comunicar al cliente sobre la ocurrencia de cualquier hecho durante el traslado de la mercadería para reducir los reclamos de los clientes.
- ✓ Organizar la distribución de trabajo, para lograr un mejor funcionamiento, del grupo de trabajo.
- ✓ Diseñar y ampliar las rutas de transporte que permita a la empresa reducir sus costos operativos y optimizar su productividad.
- ✓ Verificar que el almacenamiento de la mercancía dentro del vehículo se realice en forma segura contra movimientos bruscos y evitando que queden espacios debido a los cuales la carga se mueva y sufra daños.
- ✓ Transportar la mercadería mediante la contratación de escoltas de guardianía, coordinando las medidas necesarias para proteger la carga.

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO

Al realizar el análisis de los controles aplicados en las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente de la empresa, los mismos que permiten evaluar los componentes más importantes en el desempeño de las labores, por lo que se determinó en la evaluación del Control Interno corresponde al 40,84 % lo que corresponde a un riesgo alto

ya que no se cumplen las actividades establecidas en el Reglamento Interno de la empresa, es por ello que existen problemas en el desarrollo de las mismas, lo que no permite que se brinde un servicio de calidad a los clientes.

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

RETRASO EN LA ENTREGA DE LA CARGA

Los choferes de la empresa no entregan la carga a tiempo a los diferentes destinos, ocasionando retrasos y la insatisfacción del cliente; es decir no realizan un trabajo eficiente, en consecuencia se pierde al cliente el mismo que busca el servicio de la competencia.

Recomendación

Al Jefe del Área de Logística

- ✓ Determinará tiempos de entrega de la carga hacia los diferentes destinos, y en caso de que los choferes no cumplan con los tiempos establecidos se procederá con las multas respectivas.

FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA

El área de recursos humanos no dan cumplimiento a las actividades motivadoras para el personal que labora en la empresa, por tal razón los empleados se sienten desmotivados, en consecuencia no existe un buen ambiente y se brinda un mal servicio.

Recomendación

Al Jefe del Área de Recursos Humanos

- ✓ Desarrollará actividades recreacional, motivadoras para el personal que labora en la empresa cada tres meses de tal manera que el personal se sienta a gusto en la empresa donde trabajan.

SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Si el Gerente General no esta presente en el desarrollo de las actividades de toda la empresa los empleados no pueden desenvolverse en sus puestos de trabajo y no realizan un trabajo eficiente.

Recomendación

Al jefe del Área de Administración

- ✓ Deberá crear un clima organizacional donde exista motivación, que el trabajador se identifique con la empresa y sobre todo que su opinión sea tomada en cuenta, de tal manera que se realice un trabajo eficiente sin necesidad de la presencia del Gerente General.

FALTA DE RELACIONES HUMANAS

El personal encargado de esta área no brinda una buena atención a los clientes puesto que no se los capacita, de tal manera que el cliente no se siente a gusto con la atención que se le brinda.

Recomendación

Al Jefe del Área de Servicio al Cliente

- ✓ Determinará fechas límites para cumplimiento de cursos de capacitación para el personal del área de servicio al cliente, y establecerá multas en caso de no cumplir con lo establecido.

La empresa es responsable de hacer cumplir las recomendaciones dadas, asignando responsables y fechas de cumplimiento, con el fin de mejorar el desempeño de las labores de los empleados y brindar un servicio de calidad.

Toda la información que se da a conocer mediante el informe se la obtuvo obedeciendo a las Normas de Auditoría y aplicando los procedimientos establecidos, de tal manera que todo este sustentado y respaldado.

Las recomendaciones serán aplicadas y monitoreadas para determinar el cumplimiento.

Atentamente,

Ing. Carlos Solórzano
JEFE DE AUDITORÍA

5.3.3 SEGUIMIENTO Y MONITOREO



SM1. 1/2

TRANSPORTES DIRECTO CÍA LTDA. MATRÍZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Nro.	RECOMENDACION	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE	FECHA LIMITE	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
1	Determinará tiempos de entrega de la carga hacia los diferentes destinos, y en caso de que los choferes no cumplan con los tiempos establecidos se procederá con las multas respectivas.	Entregar por escrito a los choferes tiempos establecidos para llegar a los diferentes destinos hacia donde se transporta la carga y cada entrega debe ser firmada por el cliente poniendo la fecha y hora.	Jefe del Área de Logística	02/03/2008	$\frac{\text{Número de Clientes Satisfechos con las Entregas de la Carga}}{\text{Total de Clientes}}$
2	Desarrollará actividades recreacionales, motivadoras para el personal que labora en la empresa cada tres meses de tal manera que el personal se sienta a gusto en la empresa donde	Reunir a los trabajadores para realizar actividades deportivas, al aire libre, de tal manera que puedan compartir entre compañeros de trabajo y	Jefe del Area de Recursos Humanos	12/03/2008	$\frac{\text{Número de Trabajadores Motivados}}{\text{Total de Trabajadores}}$

	trabajan.	directivos, de tal manera que se mejore las relaciones tanto personales como laborales.			
3	Deberá crear un buen clima organizacional donde el trabajador se identifique con la empresa y sobre todo que su opinión sea tomada en cuenta, de tal manera que se realice un trabajo eficiente sin necesidad de la presencia del Gerente General.	Brindar confianza al trabajador a través de la realización de reuniones mensuales en la empresa, con el fin de tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias, siempre en beneficio de la empresa.	Jefe del Área de Administración	20/03/2008	Número de Trabajadores Identificados con la Empresa <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total de Trabajadores
4	Determinará fechas límites para cumplimiento de cursos de capacitación para el personal del Área de Servicio al Cliente, y establecerá multas en caso de no cumplir con lo establecido.	Capacitar por Areas cada tres meses al personal que labora en la empresa, estableciendo sanciones en caso de no cumplir con el respectivo curso de capacitación.	Jefe del Area de Servicio al Cliente	30/03/2008	Número de Trabajadores que Reciben Cursos de Capacitación <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total de Trabajadores

Elaborado por: KZ.	Fecha: 08/02/20 08
Supervisado por: CS.	Fecha: 08/02/2008

5.4 ACTUACIÓN DEL AUDITOR

POLÍTICAS DE ACTUACIÓN

I. Responsabilidades del Auditor

- ✓ Realizar el trabajo dentro de un marco de eficiencia, eficacia, en todas las actividades asignadas, guardando profesionalismo y evitando situaciones que impliquen corrupción y abuso.

- ✓ Guardar confidencialidad de la información proporcionada para la realización de su trabajo:
 - Evitar la aceptación de asistencia a eventos sociales con el personal relacionado con las áreas a ser auditadas.

 - Ejercer sus funciones sin obtener beneficios adicionales a los relacionados con el desarrollo de la auditoría.

 - Evitar el beneficio de terceras personas a través de la manipulación de la información dada para el desarrollo del trabajo de auditoría administrativa.

- ✓ Dar un buen trato a todo el personal involucrado en las áreas a ser auditadas.

- ✓ No abusar de la autoridad que se tenga sobre el personal a su cargo, brindar respeto y consideración al grupo de trabajo de auditoría.
- ✓ Guardar respeto y consideración a sus supervisores y cumplir con las labores encomendadas, siempre dando ejemplo al personal bajo su cargo.
- ✓ No otorgar permisos, sin causas justificadas de fuerza mayor al personal bajo su responsabilidad.
- ✓ Dedicarse 100% al trabajo encomendado y no combinarlo con el desarrollo de otras actividades.
- ✓ No dejarse engañar por grandes ofertas monetarias por parte del personal implicado en las áreas a ser auditadas.
- ✓ Dar parte de cualquier inconveniente al titular del órgano de control interno de la empresa auditada.

Nota:

La comunicación para el conocimiento de las políticas de actuación deberán hacerse de manera semestral y por escrito a cada auditor que preste los servicios en Auditores Externos KZP.

II. Políticas de Carácter Particular

- ✓ Antes de iniciar cualquier actividad en el trabajo de la auditoría se debe realizar la planeación, la misma que contempla las políticas de la empresa, las de la firma auditora, el o los responsables de cada área, el equipo con el que se va a trabajar, los materiales, equipos y suministros, el personal implicado de la empresa y el cronograma de actividades.
- ✓ El jefe de equipo debe permanecer durante el desarrollo de todas las actividades de la auditoría.
- ✓ Deberá existir una adecuada comunicación entre el jefe de equipo y el resto de auditores que se encuentren desarrollando el trabajo.
- ✓ El personal que desarrolla el trabajo de auditoría deberá tener en cuenta que la información obtenida sea suficiente, relevante, pertinente, y sobre todo competente que sustente la opinión del auditor.
- ✓ Evitar la pérdida de los papeles de trabajo que son la evidencia y respaldo del auditor.

III. Políticas de Supervisión, Eficiencia y Economía

Se deberá evaluar al personal con el fin de verificar si esta en capacidad de realizar las funciones encomendadas y poder desarrollar un trabajo eficiente.

Se deberá fomentar la lealtad y responsabilidad en el personal de la empresa.

El personal de control interno deberá implementar medidas de disciplina y racionalidad y ser promotores de las mismas dando ejemplo al resto del personal.

El auditor debe considerar que el elemento más importante lo constituyen el informe de auditoría, el mismo que refleja el resultado del trabajo realizado.

Como Anexo a éstas políticas se incluye el Decálogo del Auditor.

DECÁLOGO DEL AUDITOR

SÉ ÍNTEGRO

Ten independencia al expresar una opinión y debes ser íntegro en tus actos.

SIRVE

Da soluciones objetivas y útiles a los problemas detectados y busca el bienestar empresarial.

SÉ HONESTO

Sé leal y en todas las actividades a ti encomendadas.

SÉ PRUDENTE

Guarda discreción en todos los trabajos a ti encomendados.

ACTUALÍZATE

Infórmate y enriquece tus conocimientos para responder a un mundo laboral competente.

PLANEA

Anticípate a tus actividades y coordínalas para desarrollar un trabajo eficiente y a tiempo.

CONVÉNCETE

Que tú lo puedes todo nada es imposible y tu profesionalismo es único.

AMA TU FUNCIÓN

Si te gusta lo que haces lo harán excelente toda tu vida.

5.5 CONTROL DE AUDITORÍA

Para el control de auditoría tenemos lo siguiente:

Cédula Única de Auditoría

En esta cédula se encuentra la información general que se obtuvo en la revisión.

CÉDULA ÚNICA DE AUDITORÍA

Áreas Auditadas: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente

Tipo de Auditoría: Administrativa

Número de Revisión: 01

Fecha de Inicio: 02/01/2008

Fecha de Término: 30/03/2008

Tiempo Real Empleado: 3 mese

Periodo Revisado: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2007

Nombre del Supervisor de la Auditoría: Ing. Carlos Solórzano

Cantidad de Auditores Asignados: 3

Tiempo de Supervisión: 3 meses

Observaciones Determinadas

Tiempo de Auditoría	Cantidad
Integrales	1
Específicas	4
Evaluación de Programas	2
Desempeño	80%
Informática	60%
Servicios	60%
Otros	

Conceptos	Cantidad
Observaciones Originales	4
Solventadas	0
No Solventadas	4

CA1. 2/2

Concepto		Miles de Dólares
Fiscalizable	1	1.000,00
Fiscalizado	0	0
Irregular	0	0
Recuperado	0	0
Recuperable	4	1.000,00
Aclarado	0	0

Elaborado por: KZ.	Fecha: 01/03/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 01/03/2008

Evaluación de la Auditoría

Es importante para la auditoría administrativa alcanzar los objetivos planteados para la revisión, es por ello que se evaluará mediante un cuestionario, en el que se destaca la planeación de la auditoría, la realización de los papeles de trabajo y el cumplimiento de las Normas Generales de Auditoría y la ejecución de los trabajos.



CA2 1/1

Áreas Auditadas: Logística, Recursos Humanos, Administración

Tipo de Auditoría: Administrativa

Número de Auditoría: 01

Fecha de Inicio: 02 de enero del 2008

Fecha de Término: 30/03/2008

Periodo Revisado: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2007

Personal Participante: Auditor Supervisor, Auditor Jefe de Equipo, Auditor Sénior

Nro.	CONCEPTO	EVALUACIÓN			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
1	¿Se encuentra en el expediente de auditoría la planeación de la misma?	X			
2	¿Se dio cumplimiento al cronograma de trabajo?	X			
3	¿Se cumplió con la elaboración de los papeles de trabajo?	X			
4	¿Se cumplió con los estándares establecidos para los papeles de trabajo?	X			
5	¿Se cumplió con la aplicación de las Normas de Auditoría?	X			
6	¿Se cumplió con la ejecución del trabajo de Auditoría?	X			
7	¿Se cuenta en el expediente con Informe, en donde consten los comentarios, conclusiones y recomendaciones?	X			
8	¿Los expedientes de la revisión están íntegros y completos?	X			
		Elaborado por: KZ			Fecha: 06/02/2008
		Elaborado por: KZ			Fecha: 06/02/2009

Comentario:

Se da cumplimiento en un 100% a la planeación de la auditoría, a la realización de los Papeles de Trabajo y a las Normas Generales de Auditoría en la ejecución del trabajo.

Evaluación del Personal

Para evaluar el desempeño del equipo de auditoría y determinar si está o no acorde a los requerimientos de la firma auditora, y proceder a la capacitación del personal.



CA3. 1/1

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE AUDITORES EXTERNOS KZP

Nro.	CARGO	DESEMPEÑO LABORAL			COMENTARIOS
		MALO	BUENO	EXCELENTE	
1	Auditor Supervisor			X	
2	Auditor Jefe de Equipo			X	
3	Auditor Sénior			X	

Elaborado por: HJ.	Fecha: 29/03/2008
Supervisado por: FL.	Fecha: 29/03/2008

ANEXOS

A)

ANEXO 1

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA. FUNCIONARIOS RELACIONADOS

Nro.	NOMBRES	CARGO	PERIODO	
			DESDE	HASTA
1	Ing Christian Oña	Gerente General	05/02/2003	a la fecha
2	Ing. Francisco Oña	Jefe del Área de Logística	05/09/2002	a la fecha
3	Lcda. Mayra Loor	Jefe del Área de Recursos	12/05/2004	a la fecha
4	Ing. Christian Oña	Jefe del Área de Administración	05/02/2003	a la fecha
5	Lcda. Paulina Carlosama	Jefe del Área de Servicio al Cliente	02/03/2005	a la fecha
6	Sr. Carlos Haro	Bodeguero	15/06/2000	a la fecha
7	Srta. María Venegas	Secretaria	13/04/2005	a la fecha
8	Srta. Paula Jiménez	Secretaria	11/02/2006	a la fecha
9	Sr. Alvaro Rengel	Chofer	02/07/2000	a la fecha
10	Sr. Juan Atahualpa	Chofer	05/05/2006	a la fecha
11	Sr. Patricio Mahurad	Chofer	05/06/2006	a la fecha
12	Sr. Willian Almeida	Chofer	30/11/2006	a la fecha
13	Sr. Francisco Hidalgo	Chofer	12/06/2002	a la fecha
14	Sr. Daniel Haro	Ayudante	17/03/2007	a la fecha
15	Sr. Amado Polo	Ayudante	11/07/2006	a la fecha
16	Sr. Raúl Gonzaga	Ayudante	20/09/2006	a la fecha
17	Sr. Jairo Maldonado	Ayudante	02/04/2007	a la fecha
18	Sr. Hugo Arteaga	Ayudante	09/11/2007	a la fecha

Fuente: Transportes Directo Cía. Ltda.

B)

ANEXO 2

TRANSPORTES DIRECTO CIA. LTDA. NÓMINA DEL PERSONAL

Nro	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	Christian Marcelo Oña Calderón	Gerente General
2	Mayra Verónica Loor Ortíz	Jefe de Área de Recursos Humanos
3	Silvia Paulina Carlosama Tapia	Jefe de Área de Servicio al Cliente
4	Francisco Javier Oña Calderón	Jefe de Área de Logística
5	María Estefanía Venegas Peña	Secretaria
6	Paula Adriana Jiménez Calderón	Secretaria
7	Carlos Rafael Haro Quispe	Bodegero
8	Alvaro José Rengel Pérez	Chofer
9	Daniel Fernando Haro Vega	Ayudante
10	Juan Ezequiel Atahualpa Mena	Chofer
11	Amado Esteban Polo Ortega	Ayudante
12	Patricio Bolívar Mahurad Vera	Chofer
13	Raul Fernando Gonzaga Tapia	Ayudante
14	Willian Arturo Almeida Delgado	Chofer
15	Jairo Santiago Maldonado Juján	Ayudante
16	Francisco Javier Hidalgo Mosquera	Chofer
17	Hugo Joel Arteaga Maldonado	Ayudante
18	Joel Alberto Carvallo Peláez	Cargador
19	Angello Javier Zambrano Vázquez	Cargador
20	Marcelo Bernardo Castillo Castillo	Cargador
21	Luis Anibal Toasa Méndez	Cargador

Fuente: Transportes Directo Cía. Ltda.

CAPÍTULO 6

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- 1) La Estructura Organizacional de la empresa no es la adecuada, por lo que no se diferencian los niveles jerárquicos existentes y los canales de comunicación.
- 2) En el Reglamento Interno no se cumple las políticas internas por parte del personal, dando lugar a la prestación de un mal servicio al cliente, esto ocasiona un retraso en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo que afecta el desempeño de las actividades en las diferentes áreas.
- 3) El Gerente General quien es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar y sin la supervisión del mismo los trabajadores no cumplen a cabalidad sus funciones, en consecuencia no brindan un servicio de calidad al cliente.
- 4) La falta de capacitación a los trabajadores que laboran en la empresa, da lugar a que no se brinde un servicio de calidad, por ende la insatisfacción de los clientes, los mismos que recurren a la competencia, en consecuencia se reducen las ventas y las utilidades de los accionistas.

- 5) La falta de controles para las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente ocasiona que los trabajadores de la empresa sean ineficientes, pues necesitan ser supervisados para realizar un buen trabajo.
- 6) El personal que labora en la empresa no se siente identificado ni motivado ya que el clima laboral es inadecuado para desarrollar eficientemente las actividades encomendadas con excelencia.
- 7) Para contratar el personal que prestará servicios a la empresa no se cumple en su mayor parte con los procesos de selección y los requerimientos establecidos, es por ello que los trabajadores realizan un trabajo a medias y brindan un mal servicio al cliente.
- 8) Del análisis realizado a las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente respecto a eficacia, eficiencia y economía se obtuvo un porcentaje promedio del 40,84% lo que indica que existe un riesgo alto en cuanto a cumplimiento de metas, objetivos, cumplimiento de normas, políticas y aplicación de procedimientos para maximizar las utilidades y salvaguardar los recursos de la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

- 1) Implementar el organigrama estructural propuesto por auditoría externa para mejorar los niveles jerárquicos y la comunicación entre el departamento de la empresa. (Ver página 25)

- 2) Distribuir el Reglamento Interno mediante una comunicación por escrito al personal de la empresa con el propósito que se cumpla estrictamente las normas y políticas que se encuentran preestablecidas en el mismo.
 - 2.1) Una vez que los trabajadores tienen conocimiento del reglamento Interno de la empresa y no cumplen con lo determinado en el mismo, establecer sanciones respectivas sin tomar en cuenta el cargo sino aplicar justicia y equidad para todos.
- 3) Cada jefe de área responsable de la misma, por lo tanto debe emitir informes periódicos de las funciones de los trabajadores a su cargo, de tal manera que su desempeño sea eficiente.
- 4) Diseñar un nuevo plan de capacitación del personal tomando en cuenta que el mayor problema es el servicio ineficiente a los clientes, ya que los mismos son parte fundamental para toda empresa, es por ello que se capacitará poniendo énfasis en los cursos de relaciones humanas y atención al cliente. (Ver Anexo 3 C, página 303)
- 5) Establecer tiempos de duración de los viajes hacia los diferentes destinos hacia donde se transporta la carga, a la vez se determinará tiempos de entrega a los clientes y el trabajador que no cumpla será sometido a las sanciones respectivas.
- 6) Incentivar al personal que labora en la empresa a través de la realización de actividades motivacionales cada tres meses, de manera

que se comparta entre todos los niveles existentes y mejorar las relaciones tanto laborales como personales.

- 7)** Aplicar nuevos procedimientos de selección del personal con el fin de que se cuente con personal competente para ocupar los diferentes cargos de la empresa de manera que cada trabajador desempeñe sus labores asignadas con eficiencia, para el logro de los objetivos de la empresa. (Ver Anexo 4 D, página 304).

- 8)** Aplicar nuevos procedimientos de control en las áreas de: Logística, Recursos Humanos, Administración y Servicio al Cliente, con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y economía en todas las actividades de la empresa, para optimizar los recursos disponibles y salvaguardarlos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría:

“En su acepción más amplia significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veras y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se traten en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.”¹¹

Auditoría de Gestión:

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto orientada, a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos.

Indicador de Gestión:

“Es una referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de

¹¹ www.monografias.com/trabajos13/papeltr/papeltr.shtml

eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo (Planificación, Dirección, Organización Dirección, Ejecución y Control) implementado por la gerencia de la empresa.”¹²

Informe de Auditoría:

El Informe de Auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el que constarán sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de valuación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

Conclusiones:

“Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de valuar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en la realidad de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva independiente sobre lo examinado.”¹³

Indicador de Efectividad:

“La efectividad se refiere al logro de los objetivos o metas establecidas, por lo tanto el control de efectividad se realiza comparando la meta fijada con la meta” alcanzada, el resultado de esta comparación nos permite tener como resultado el índice de acierto o desviación.”¹⁴

¹² Badillo Jorge, Compendio de Clases de la Asignatura Auditoría de Gestión, página # 5, Ecuador 2007.

¹³ Op. Cit.

¹⁴ Op. Cit.

Indicador de Eficiencia:

“La eficiencia es el rendimiento sin desperdicio innecesario, se refiere al logro de objetivos comparado con los recursos y medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento”¹⁵.

Control Interno:

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que se requiere que "el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va depositar en el; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".

La Evidencia:

“El auditor obtendrá la certeza suficiente y apropiada a través de la ejecución de sus comprobaciones de procedimientos para permitirle emitir las conclusiones sobre las que fundamentar su opinión acerca de la información financiera.”¹⁶

¹⁵ Op. Cit.

¹⁶ www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1k.htm

Evidencia Suficiente:

Se entiende por suficiente, aquel nivel de evidencia que el auditor debe obtener a través de sus pruebas de auditoría para llegar a conclusiones razonables sobre las cuentas anuales que se someten a examen. Este profesional no pretende obtener toda la evidencia existente, sino aquella que cumpla, a su juicio profesional, con los objetivos de su examen.

Las Pruebas Sustantivas:

“Tratan de obtener esa evidencia referida a la información financiera auditada. Están relacionadas con la integridad, la exactitud y la validez de la información financiera auditada.”¹⁷

Las Pruebas De Cumplimiento:

“Tratan de obtener evidencia de que se están cumpliendo y aplicando correctamente los procedimientos de control interno existentes. Una prueba de cumplimiento, es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están en operación o actuando durante el período auditado. Estas pruebas tratan de obtener evidencia de que los procedimientos de control interno, en los que el auditor basa su confianza en el sistema, se aplican en la forma establecida.”¹⁸

¹⁷ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1k.htm>

¹⁸ www.ofspuebla.gob.mx/files/M3_3.3.2_Diapo.pdf

Las Confirmaciones:

“Mediante las confirmaciones se obtiene corroboración, normalmente por escrito, de una información contenida en los registros contables, así como la carta con las manifestaciones del cliente. Por ejemplo, el auditor, normalmente, deberá solicitar confirmación de saldos o transacciones a través de la comunicación directa con terceros (clientes, proveedores, entidades financieras, etc.”

Hallazgo De Auditoría:

“Operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados; constituye la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.

Papeles de Trabajo:

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.”¹⁹

¹⁹Op. Cit.

Archivos Permanentes:

Tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presenta auditoria. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año a otro.

Riesgos:

“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.”²⁰

Riesgo De Control:

“Que 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.”²¹

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.

²⁰ <http://www.iai.com>

²¹ Op. Cit.

Riesgo Inherente:

“Son aquellos que se presentan inherentes a las características del sistema de control interno.

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la auditoría no está exenta de este concepto.”²²

Planificación:

“La primera norma de auditoría generalmente aceptada del trabajo de campo requiere de una planificación adecuada.

La auditoría se debe planificar de forma adecuada y los ayudantes, si es que se tienen se deben supervisar en forma correcta.

Existen tres razones por las cuales el auditor planea adecuadamente sus compromisos: para permitir que el auditor obtenga las evidencias suficientes y competentes y suficientes para las circunstancias, ayudar a mantener los costos a un nivel razonable y evitar malos entendidos con el cliente .

Hay 7 partes importantes de la planificación de la auditoría:

1) Plan previo.

²² Op. Cit.

- 2) Obtención de antecedentes del cliente .
- 3) Obtener información sobre las obligaciones legales del cliente .
- 4) Realización de procedimientos analíticos preliminares.
- 5) Evaluación de la importancia y el riesgo.
- 6) Conocimiento de la estructura del control interno .
- 7) Evaluación del riesgo de control.²³

Técnicas de Auditoría:

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que se utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión.

Logística:

La logística es definida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribuciones. En el ámbito empresarial, el término logística que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías.

²³ Op. Cit.

Transporte:

“Es el medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.”²⁴

Carga:

“Se denomina así a aquellas mercaderías que son objeto de transporte mediante el pago de un precio. También se puede denominar carga a las mercaderías que un buque, un avión u otro tipo de vehículo transportador, tiene en su bodega o depósito en un momento dado.”²⁵

Servicio de Mercancías:

“El servicio de mercancía enviado a través de ferrocarriles, camiones, barcos o aviones es cerrado y precintado en su origen, y sus contenidos no se vacían hasta que se rompe el precinto por el consignatario cuando la mercancía es descargada en destino; sólo se expide un flete de embarque o una hoja de ruta aérea.”²⁶

²⁴ www.gerentes.com

²⁵ www.transportepesado.com

²⁶ www.logisticaservios.com

Transporte Terrestre:

“El transporte público comprende los medios de transporte en que los pasajeros no son los propietarios de los mismos, siendo servidos por terceros. Los servicios de transporte público pueden ser suministrados tanto por empresas públicas como privadas.”²⁷

²⁷ www.transportepesado.com

BIBLIOGRAFÍA

- Badillo Jorge, Compendio de Clases de la Asignatura Auditoría de Gestión, Ecuador 2007.
- Barrantes Barrantes A., Auditoría Operativa, 3ra. Edición, Ediciones Marcial Pons, Madrid 1997,
- Contraloría general del estado: Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador, 2003.
- Franklin Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, Última edición, 2006, Interamericana Editores S.a. de C.V.
- Jonquieres Michel, Manual de Auditoría de los Sistemas de Gestión, Editorial AENOR Madrid 2000.
- Knapp, Michel C., Casos de Auditoría, Última Edición, Editorial Thomson Learning, New York 2007.
- Maldonado E. Milton K., Auditoría de gestión, 3 ra. Edición, Ecuador, 2006
- Muñoz Ortiz cristiano, El Informe de Auditoría y la Supervivencia de la empresa, 3ra. Edición, Editorial Instituto de Censores Jurados, Madrid 2006.
- Sánchez Fernández de Valderrama, José Luis, Teoría y Práctica de la Auditoría, Última Edición, Ediciones Pirámide, Madrid 2005.
- Whittington O. Ray y Pany, Kart, Auditoria Un Enfoque Integral, 14 va Edición, Editorial Mçc Graw Hill, Colombia, 2004.
- Código de Trabajo.
- Código Tributario.
- Ley de Compañías.
- Ley de Equidad Tributaria.
- Ley de Tránsito.

- Ley de Seguridad Social.
- Reglamento Interno de la Empresa “Transportes Directo Cía. Ltda.
- www.aia.com.ec
- www.google.com
- www.altavista.com
- www.gestiopolis.com
- www.contraloria.gov.ec
- www.monografias.com
- www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1k.htm
- www.mujeresdeempresa.com

C)



ANEXO 3

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.
ÁREA: SERVICIO AL CLIENTE
PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO

Nro.	NOMBRE DEL CURSO	FECHA DE INICIO	FICHA DE TERMINACIÓN	FECHA LÍMITE	RESPONSABLE
1	Relaciones Humanas	15/09/2008	30/09/2008	02/10/2008	Jefe del Área de Servicio al Cliente
2	Atención al Cliente	15/10/2008	20/10/2008	22/10/2008	Jefe del Área de Servicio al Cliente
3	Expresión y Comunicación	10/11/2008	20/11/2008	22/11/2008	Jefe del Área de Servicio al Cliente
4	Curso de la Ley de Tránsito	20/09/2008	23/09/2008	25/09/2008	Jefe del Área de Logística
5	Cursos Motivacionales	05/12/2008	07/12/2008	10/12/2008	Jefe de Recursos Humanos

Elaborado por: KZ.	Fecha: 22/03/2008
Supervisado por: CS.	Fecha: 22/03/2008

D)

ANEXO 4

TRANSPORTES DIRECTO CÍA. LTDA.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA SELECCIONAR EL PERSONAL

Nro.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Seleccionar el personal de acuerdo a los requerimientos del cargo	Jefe del área de Recursos Humanos
2	Una vez seleccionado llamar al interesado para ser entrevistado	Jefe del área de Recursos Humanos
3	Tomar pruebas psicotécnicas, de desarrollo mental, y de conocimientos de acuerdo al área a la que pertenecerá	Jefe del área de Recursos Humanos
4	Al tener los resultados de las pruebas y de acuerdo a la calificación que obtenga el interesado al se procederá a seleccionar a las dos personas con mayor puntaje y serán llamados a una nueva entrevista con el Jefe de Área.	Jefe del área de Recursos Humanos
5	Por último escoger a la persona que mejor se haya desempeñado en la entrevista final y la que cumpla con el mayor número de requisitos para ocupar un cargo en la empresa.	Jefe del área de Recursos Humanos

Elaborado por: HJ.	Fecha: 22/03/2008
Supervisado por: FL.	Fecha: 22/03/2008

