



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“Auditoría de gestión en la empresa de Servicio de Taxis & Enlaces
Turísticos S.A. Centerad de la ciudad de Quito, año 2010.”**

Trabajo de fin de titulación

AUTOR: Aguilar Rojas Yomar

DIRECTOR: Sempértegui Álvarez Edgar Vinicio, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO

QUITO - ECUADOR

2012

Certificación

MBA.

Edgar Sempértegui.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación, denominado “Auditoría de gestión en la empresa de Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. CENTERAD de la ciudad de Quito, año 2010.”, realizado por la profesional en formación, Yomar Aguilar Rojas, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Julio del 2011

f).....

Cesión de derechos

Yo, AGUILAR ROJAS YOMAR, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles acciones legales.

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

f).....

Autor: Aguilar Rojas Yomar

Cédula: 110214528-9

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

YOMAR AGUILAR ROJAS

C.I. 110214528-9

DEDICATORIA

*Con amor y cariño para mis hijos María, Jorge,
Mayra, Johana, Thalía, José y Polet, que son el
pilar, inspiración y motivo para seguir luchando
día a día.*

*Y que siempre me han apoyado en los momentos
más difíciles de mi vida.*

Yomar Aguilar

AGRADECIMIENTO

A Dios que, con su inmenso amor y fortaleza, me ayudó a emprender y alcanzar esta meta, ya que sin su ayuda no hubiese sido posible culminar mis estudios.

A cada uno de mis distinguidos profesores de la Facultad de Ciencias Contables y Auditoría de Universidad Técnica Particular de Loja, por sembrar valiosos conocimientos que me han permitido alcanzar los objetivos y metas propuestos.

A las autoridades de la compañía CENTERAD S.A, por su colaboración e interés para que el desarrollo del presente trabajo de investigación sea de utilidad.

A mis familiares y amigos más cercanos por sus sabios y oportunos consejos que me ayudaron a culminar esta meta.

Yomar Aguilar

ÍNDICE

CERTIFICA.....	ii
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
CAPÍTULO 1.....	11
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	11
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	12
1.1.1. TIPO DE EMPRESA.....	12
1.1.2. UBICACIÓN	13
1.1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.	14
1.1.4. DEPARTAMENTOS (CENTRARSE EN AQUEL QUE SEA SUJETO DE AUDITORÍA).....	16
1.2 BASE LEGAL	17
1.3 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	19
CAPÍTULO 2.....	23
MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 ANTECEDENTES	24
2.1.1 CONTROL DE GESTIÓN	25
2.1.2 ELEMENTOS DE GESTIÓN.....	27
2.1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	28
2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN: BASE CONCEPTUAL	29
2.2.1 DEFINICIÓN.....	29
2.2.2 PROPÓSITOS.....	30
2.2.3 OBJETIVOS	31
2.2.4 ALCANCE	32

2.2.5	RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	32
2.3	FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	34
2.3.1	FASE 1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	34
2.3.2	FASE 2. PLANIFICACIÓN.....	35
2.3.3	FASE 3. EJECUCIÓN.....	36
2.3.4	FASE 4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS. INFORME A LA GERENCIA.....	37
2.3.5	FASE 5. SEGUIMIENTO	38
2.4	INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	39
2.4.1	DEFINICIÓN	39
2.4.2	OBJETIVOS.....	40
2.4.3	CARACTERÍSTICAS.....	41
2.4.4	PARÁMETROS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	42
2.4.5	CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	43
2.5	HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	44
2.5.1	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	44
2.5.2	MARCAS DE AUDITORÍA.....	45
2.5.3	PAPELES DE TRABAJO	46
CAPÍTULO 3.....		49
3.1	FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR	50
3.1.1	ORDEN DE TRABAJO	50
3.1.2	NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO	51
3.1.3	INFORME VISITA PREVIA	52
3.1.4	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	59
3.1.5	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	67
3.2	PLANIFICACIÓN.....	68
3.2.1	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	68
3.2.2.	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA.....	72

3.2.3	MATRIZ DE PONDERACIÓN DE LOS SUBCOMPONENTES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.	77
3.3	EJECUCIÓN	83
3.3.1	PROGRAMAS DE TRABAJO.....	83
3.3.2	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICA	89
3.3.3	INDICADORES DE GESTIÓN	95
3.3.4	PAPELES DE TRABAJO	101
3.3.5	HOJAS DE HALLAZGOS	117
3.4	FASE IV: INFORME DE RESULTADOS.....	129
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
	CONCLUSIONES	141
	RECOMENDACIONES	143
	BIBLIOGRAFÍA.....	144
	ANEXOS	146

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación comprende la Auditoría de gestión que se efectuó entre el 1 de junio y el 25 de septiembre de 2011 a la empresa de Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. CENTERAD de la ciudad de Quito. Su intención fue examinar los métodos y desempeño en todas las áreas. La auditoría se enfocó en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010 y consideró para su análisis aspectos de la empresa como la Planificación Estratégica, Vehículos y Publicidad. Se consideraron las recomendaciones que la UTPL y su Escuela de Contabilidad y Auditoría hace a sus egresados en relación al esquema de tesis por desarrollar. Como conclusión principal se obtuvo que el hecho de que una empresa no cuente con una gran infraestructura no es razón suficiente para que esta no haya diseñado correctamente su Planificación estratégica; más bien, es precisamente su incipiente constitución y su reciente presencia en el mercado lo que debería obligarla a establecer aquellos lineamientos y directrices que conduzcan su desempeño futuro.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1. TIPO DE EMPRESA.

RESEÑA HISTÓRICA

La exigencia social procura que las acciones sean respaldadas en una organización real y positiva para el mejoramiento de la calidad de servicio, y así contribuir al desarrollo; por tanto la única alternativa a tomar para el crecimiento, es unir esfuerzos de personas que contribuyan con sus ideas, con políticas de trabajo a un futuro.

Es por eso que nace la idea de formar una empresa de transporte que cumpla con las exigencias de la comunidad. Esta empresa de Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. "CENTERAD" se inicia con 16 socios fundadores, aspiración empresarial que se hace realidad y a la vez se cristaliza con todos los trámites requeridos y legalmente constituida en escritura pública el 18 de diciembre del 1998 y aprobada por la superintendencia de Compañías mediante resoluciones 02.Q.I.J.004-el 2 de enero del 1999.

Gráfico No. 1 Empresa CENTERAD S.A



Fuente: Fotografía tomada por la Autora (Mayo 2011)

SERVICIOS DE LA EMPRESA

- **Traslado ejecutivo de pasajeros.**

El traslado de pasajeros es el servicio general de CENTERAD. Una vez que usted se comunica telefónicamente con nuestra base, en un tiempo máximo de 10 minutos, recibe un auto de nuestra flota en la dirección que solicite.

- **Traslado especial de pasajeros.**

Nuestros conductores lo atenderán y brindarán las facilidades para su traslado en buenas condiciones con el cuidado debido en niños, adultos mayores y personas con limitaciones físicas para que su viaje sea seguro y cómodo.

- **Viajes de Rutina.**

Los puede programar en forma diaria, semanal o mensual. Así sólo llama una vez y nuestro sistema informático registra el cronograma y automáticamente le envía un auto según los días y horarios requeridos. Estos viajes también pueden tener un valor fijo.

- **Servicio de Mensajería.**

Nuestros choferes están capacitados para efectuar compras y trámites simples, como también diligencias que incluyan presentaciones o sellados de papeles en oficinas comerciales y/o públicas.

1.1.2. UBICACIÓN

La empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A “CENTERAD” se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Quito en el barrio La Esperanza, específicamente en la Av. Mariscal Sucre N71-830 y Esperanza sector del Centro Comercial El Condado junto a la Iglesia la Esperanza.

1.1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 2: Organigrama Estructural



Elaborado por: Yomar Aguilar Rojas

Fuente: Manual de Funciones CENTERAD S.A.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

- **PRESIDENCIA:** Es el que dirige todas las acciones y operaciones desde un punto de vista administrativo para beneficio de todos los que integran esa empresa.
- **GERENCIA GENERAL:** Tiene la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de una compañía. Vela por todas las funciones de mercadeo y ventas de una empresa, así como las operaciones del día a día. Responsable de liderar y coordinar las

funciones de planeamiento estratégico.

- **SECRETARIA GENERAL:** Las funciones que tiene la secretaria general son las siguientes:
 - Organizar, y en ciertos casos, asistir a reuniones
Establecer buenos contactos telefónicos.
 - Redactar y presentar correctamente informes, comunicados, etc.
 - Planificar su tiempo y el de su jefe.
 - Preparar y tratar la información adecuadamente
 - Concertar, acoger y atender a las visitas
 - Preparar presentaciones de productos o servicios
 - Organizar los viajes de negocios, etcétera.

- **DEPARTAMENTO DE MARKETING:** Trabajar de forma independiente de los demás departamentos de la empresa (incluido el comercial), aunque manteniendo la lógica relación de comunicación interna, abierta y fluida, que logre el mejor funcionamiento, concreción y consecución de las metas de la empresa.

- **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:** El departamento de operaciones es el responsable de adquirir las materias primas a un bajo costo, ellos se encargan de negociar con los proveedores, su función es prácticamente imprescindible.

- **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA:** El departamento de Contabilidad y Tesorería tiene funciones específicas en las empresas, entre las más importantes se encuentran:
 - Realizar la desagregación de funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en el área del manejo de efectivo, bancario y de pagos.
 - Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas de manejo.
Almacenar los soportes de todas las transacciones.
 - Realizar boletines diarios de los fondos de la empresa.

Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.

- Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras. (Manual de Funciones CENTERAD S.A.)

1.1.4. DEPARTAMENTOS (CENTRARSE EN AQUEL QUE SEA SUJETO DE AUDITORÍA)

- ✓ **DEPARTAMENTO DE MARKETING.-** Este departamento es uno de los pilares de la empresa, está encargado de:
 - La imagen de la empresa.
 - Promoción de los servicios que la empresa ofrece a la comunidad
 - Estudio de nuevos servicios que puede ofrecer la compañía
 - Medición de la satisfacción del cliente.
 - Realización de convenios con empresas que requieren el servicio de taxi.

- ✓ **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.-** El departamento se encarga de aspectos importantes:
 - Supervisión del correcto funcionamiento de los vehículos.
 - Control documental legal de los vehículos, matrícula, impuestos.
 - Distribución de carreras que ingresan mediante la línea telefónica.

- ✓ **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA.-** El departamento cumple con estándares que permite requeridos para el normal funcionamiento de la empresa como:
 - Realización de cobros a socios
 - Realización de pagos a proveedores
 - Registro de cuentas en el libro diario
 - Presentación de estados financieros
 - Control presupuestario

1.2 BASE LEGAL

LEYES QUE DEBE CUMPLIR

DISPOSICIONES LEGALES

La empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos CENTERAD S.A. está sujeta a supervisión y control de:

- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- ✓ Policía Nacional
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales
- ✓ Instituto de Seguridad Ecuatoriana
- ✓ Servicio de Rentas Internas

❖ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

La empresa cumple con las obligaciones anuales que consisten en la entrega de los estados financieros, información actualizada sobre representantes legales y accionistas de la compañía y cumplir con las disposiciones legales emitidas por dicha entidad.

❖ ORDENANZAS MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Los edificios destinados a comercios, centros comerciales, así como los locales comerciales que formen parte de edificios de uso mixto, y las oficinas, cumplirán con las normas generales establecidos en la normativa y con las disposiciones detalladas en los artículos pertinentes.

❖ MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

- Presentar en el mes de agosto, la planilla de pago del décimo cuarto sueldo debidamente firmado por los empleados.
- Presentar en el mes de diciembre, la planilla de pago del décimo tercer sueldo debidamente firmada por los empleados,
- Presentar en el mes de abril, la planilla de pago de utilidades debidamente firmada por los empleados, o la planilla de pérdida.

- Inscribir los contratos de empleados al momento que se genere la dependencia laboral.

❖ **INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL:**

- Afiliar a sus empleados desde el primer día de labores
- Pagar mensualmente los aportes patronales y personales
- Notificar la entrada y salida de empleados
- Estar al día en el pago de fondos de reserva, décima cuarta y tercera remuneración, utilidades.

❖ **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Según el **Art. 19**, la empresa CENTERAD S.A. está obligada a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroja la misma.

ESTATUTOS

MANUAL DE FUNCIONES

De La Junta General.- La Junta General de accionistas es el órgano supremo de la compañía y sus reuniones son ordinarias y extraordinarias.

La Junta General se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores al finalizar el ejercicio económico del año que terminó y las extraordinarias en cualquier época del año, cuando fuere convocado por el Gerente o presidente por propia iniciativa y a pedido de los accionistas, que representen por lo menos el 25% del capital suscrito y pagado.

Serán convocados por el presidente o el gerente mediante publicación en la prensa y en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, la convocatoria deberá indicar el orden del día con los asuntos a tratarse en la Junta General.

La Junta General será presidida por el presidente de la compañía, en caso de ausencia o por impedimento de éste, lo realizará el Gerente con las mismas atribuciones.

Del Presidente.- El presidente será elegido por la Junta General de accionistas

Deberá presidir la Junta General y sesión de trabajo y demás actos a los que fuere convocado, así mismo deberá mantener el orden y la disciplina en la sala durante el desarrollo de las antes mencionadas.

Cumplir y hacer cumplir fielmente las disposiciones del estatuto y reglamento interno de la compañía, sancionar conjuntamente con el Gerente al accionista propietario de la unidad y empleados que no observaren las disposiciones de las leyes.

Del Gerente.- El gerente será elegido por la Junta General de Accionistas Realizar todo los actos de administración y gestión diaria de las actividades de la compañía, orientándose al logro de los objetivos y metas, presentando anualmente ante la Junta General el presupuesto de Ingreso y Gastos para su análisis y aprobación.

Ejecutar a nombre de la compañía toda clase de actos y contratos sin más limitaciones que las señaladas así mismo, el gerente deberá dirigir y vigilar la contabilidad y más registros de control, siendo de su responsabilidad la custodia de los libros sociales, archivos y documentación de la compañía y también Actuará como secretario en las Juntas Generales y Sesiones de trabajo.

Bajo su control y responsabilidad estarán los empleados de la compañía y fijará las cauciones que sean necesarias al personal que maneje dinero y valores de propiedad de la empresa.

1.3 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

✓ MISIÓN

Brindar un servicio eficiente al atender a nuestros clientes pues la calidad es lo primero; para ello capacitamos a cada conductor. Nuestro compromiso es cada día ofrecer un eficiente servicio con los operadores, conductores, supervisores y controladores para que usted sea bien atendido.

✓ VISION

Ser una de las mejores Empresas de Servicio de Taxi & Turismo de Quito, contribuyendo a la solución de los problemas de transporte en especial dirigido a nuestro sector, actualmente tenemos una flota de 100 unidades, aspiramos alcanzar una cartera de clientes 2,000 usuarios en los próximos meses.

✓ OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Objetivo General

Alcanzar el crecimiento de la compañía mejorando de adentro hacia afuera, así como la atención al cliente, promoviendo objetivos comunes de crecimiento, mantenimiento y ahorro.

Objetivos Específicos

- Desarrollar capacidades y normas para solucionar todas las necesidades del pasajero
- Buscar medios de autofinanciación o financiación para adquisición de unidades que siempre estén nuevas.
- Desarrollar servicios que suplan gastos altos y optimicen el servicio
- Capacitación, motivación, incentivos, paseos, agasajos, todas las actividades que generen confort en los accionistas y colaboradores.

✓ VALORES

• Con Nuestros Clientes

Responsabilidad.- Proporcionando servicios de calidad, con un precio accesible y seguridades apropiadas.

Calidad.- Para satisfacer las necesidades mantendremos nuestras unidades de trabajo en buen estado, la atención será delicada y adecuada.

Respeto.- Consideración a los derechos personales y trato con gentileza.

Ética y Justicia.- En dar a cada cual lo que le corresponde.

Honestidad.- En el ejercicio de su función profesional de la competencia.

- **Con Las Leyes Y Políticas De Estado**

Responsabilidad.- En cuanto a contribuir con el desarrollo del país.

Puntualidad.- En el cumplimiento de las obligaciones atribuidas, respecto de los permisos de operación y obligaciones tributarias.

Respeto.- Acerca de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales.

Comunicación.- De todas las leyes y reglamentos a aplicarse.

Honestidad.-En el ejercicio de su función profesional, exponiendo información real de sus transacciones.

- **Entre Los Accionistas**

Responsabilidad.-Cumplimiento de las tareas asignadas y establecidas a los accionistas, y para los conductores la correcta aplicación de las leyes de tránsito.

Compañerismo.-Lugar donde reine la armonía y el éxito evitando especulaciones y erradicando el chisme.

Calidad.- En el trabajo eficiente, evitando los cuellos de botella en los diversos procesos de las actividades.

Respeto.-Acerca de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales, entre compañeros y el trato con gentileza al cliente.

✓ **FILOSOFÍA CORPORATIVA**

Nuestra filosofía se basa en 3 pilares:

- **Seguridad**

Nuestro sistema informático nos permite ofrecer un servicio instantáneo con absoluta confidencialidad y seguridad. Empleamos tecnología digital para monitorear todo el recorrido de su viaje.

- **Rapidez**

Después que solicita el viaje, usted tendrá a su disposición en menos de 10 minutos, uno de nuestros móviles y un chofer profesional que lo llevará a destino.

- **Servicio**

Automóviles con máxima comodidad, choferes profesionales con capacitación permanente y un Centro de llamadas “call center” que lo atiende las 24 horas.

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

La auditoría existió desde que las empresas dirigidas por los hombres comenzaron a crecer a grandes pasos, tanto, que fue imposible realizar el control que se debía. La mercantilización del comercio fue el primer paso hacia la auditoría, por lo que las ciudades debían llevar registros contables de todos los ingresos y egresos que se tenían en torno al comercio. Posteriormente, con la especialización del trabajo que se dio a partir de la Revolución Industrial, los dueños de las nacientes empresas iniciaron acciones que buscaban precisamente establecer constantes revisiones de los manejos financieros que se daban, ya que en muchas ocasiones la realidad de la empresa contrastaba con los números que se creía tener.

“Como es conocido, la acción de auditar, inicialmente nacida en el ámbito contable, consiste en examinar la gestión económica ya ejecutada de una entidad, a fin de comprobar si se ajusta a lo establecido a la ley y la costumbre. Llevar a cabo una auditoría significa inspeccionar un conjunto de registros o libros, normalmente referidos a la contabilidad, por parte de una persona distinta de quien los elabora o lleva, con objeto de comprobar si dichos registros se llevan según los principios generalmente aceptados o marcados por la ley, con el fin de acreditar que son el reflejo fiel del estado de los negocios a la fecha de la inspección. Posteriormente el término <<Management Audit>>, se utilizó para llevar a cabo un análisis operativo profundo, dentro de un área o áreas concretas de importancia para la empresa, y no necesariamente la contable...”¹

De esta manera, nacen las auditorías financieras que son el origen de los otros tipos de auditoría, en especial la auditoría de gestión concerniente al presente estudio. Precisamente, con el arribo del siglo XX ya no era suficiente controlar las cifras, sino al contenido real de la empresa, es decir, todos aquellos recursos económicos, humanos, y técnicos que conforman la entidad, y su forma de interrelacionarse para su bien o para su mal.

“Aun cuando los objetivos y conceptos que guían las auditorías de hoy en día eran casi desconocidos en los primeros años del siglo XX, se han hecho auditorías de uno u otro tipo en el transcurso de la historia del comercio y de las finanzas del gobierno. El significado original de la palabra “auditor” era “el que

¹ Manso, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos. Pág. 11.

escucha”, y era correcto, en la era en que los registros contables del gobierno se aprobaban solamente después de una audiencia pública en la que las cuentas se leían en voz alta. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial se hicieron auditorías, para determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto. Durante la Revolución Industrial, a medida que las empresas manufactureras crecían en tamaño, sus propietarios empezaron a usar los servicios de gerentes a sueldo...”²

No obstante, es la administración la que encarga a una persona para que realice el trabajo de auditar el interior de su empresa, de allí que es imprescindible el trabajo mancomunado entre la empresa y el equipo de auditoría. A través del control de gestión, la gerencia puede constatar las irregularidades que se presenten o los casos de ineficiencia, ineficacia, falta de ética y demás rasgos que no permitan el cumplimiento efectivo de los objetivos para la que fue creada la entidad.

2.1.1 CONTROL DE GESTIÓN

Es imprescindible que la administración mantenga periódicamente un control de gestión que facilite posibles intervenciones futuras en cuanto a transformaciones en el rumbo de la empresa. Inclusive muchas entidades poseen un departamento creado exclusivamente para que se realicen constantes controles de gestión y financieros en orden de preservar la línea con la cual marcha. En otras palabras,

“...el control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma”³.

² Meigs, W. (1983). *Principios de Auditoría*. Madrid: Diana. págs. 26 - 27

³ Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.pág. 30.

Examinar todos y cada uno de los procesos de la compañía, así como también, evaluar la toma de decisiones por parte de las administraciones anteriores, y todos los proyectos que se encuentren en funcionamiento, además de los distintos departamentos que conforman la entidad, es esencialmente la labor que debe realizar el control de gestión.

“El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad”⁴.

Ahora bien, el control de gestión no puede realizarse sin que la entidad involucre a cada una de las partes que la conforman, es decir, que el control de gestión es responsabilidad de todos, pues el hecho de que fracase un componente podría significar que los demás, que se encuentran interrelacionados, también fallen en la consecución de objetivos comunes. La administración debe encontrar metodologías e implementar políticas para que cada departamento o componente mantenga sus propios controles que se encuentren debidamente regularizados.

“Desde una perspectiva más amplia se puede considerar que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. En esta segunda perspectiva el control no sólo es realizado por la dirección sino también por todas y cada una de las personas que forman parte de la organización, no sólo es realizado *a posteriori* sino permanentemente, no sólo se limita a los aspectos de su diseño sino que debe adecuarse tanto a la cultura de la organización como a las personas que forman parte de la empresa...”⁵

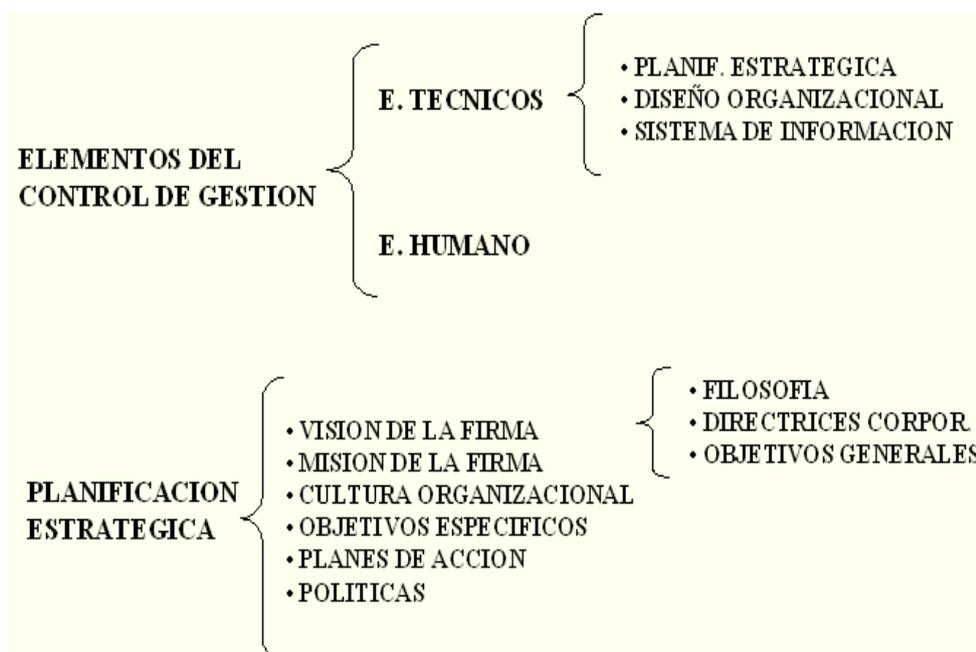
⁴ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado, pág. 13

⁵ Amat, J. (2000). *Control de Gestión: una perspectiva de Dirección*. Barcelona: Gestión 2000. pág. 26

2.1.2 ELEMENTOS DE GESTIÓN

Tener un conocimiento claro de todos los elementos de gestión que intervienen en la consecución de objetivos, así como del desarrollo tanto de la misión y de la visión empresarial, y de mantener un respecto por los valores, es vital para que cualquier control de gestión se realice con éxito. Asimismo, las auditorías de gestión van a depender en gran medida de todo aquello que se logre conocer respecto a estos elementos. Por lo general, se debe mantener un control sobre los elementos técnicos, humanos, la planeación estratégica desarrollada por la compañía entre otras muchas cosas. El gráfico que se presenta a continuación dibujará más claramente el panorama de estos elementos:

Gráfico N° 3: Elementos del control de gestión y Planificación



Fuente: (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 14)

Elaborado por: Contraloría General del Estado.

En términos generales, también es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos de gestión como base para realizar los controles requeridos:

- Las herramientas y soportes técnicos del Sistema de Control de Gestión.

- El sistema de costes como soporte del Sistema de Control de Gestión.
- Implantación del control presupuestario.
- El Sistema de Control de Gestión como sistema de información.⁶

2.1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Toda empresa debe estar dirigida con patrones exclusivos que estén adaptados a sus circunstancias. De esta manera, el desarrollo de una planeación estratégica propia es menester de las entidades que se consideren serias. Emprendimientos pequeños muy difícilmente han estructurado una planeación que contenga su misión, visión, valores, y objetivos. Sin embargo, empresas medianas y grandes cuentan con este instrumento que busca mantener en orden los componentes de su empresa. Así, una Planificación *“No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales para corregirlos es esencial para lograr el éxito.”*⁷ Una auditoría de gestión tomará todos los rasgos que encuentre en la planeación estratégica para re-dirigir la compañía hacia sus originales caminos, aunque hay veces que se encuentra que inclusive la misma planeación estratégica necesita re-estructurarse. En términos generales, *“La planificación debe definir los objetivos de la compañía a largo plazo, mientras que el ciclo presupuestario define el plan operativo para un periodo determinado.”*⁸. La planificación comprende cuatro fases:

- a) Designación de la entidad, área, sector o servicio a auditar.
- b) Estudio previo.

⁶ Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.pág. 17.

⁷ David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación., pág. 18

⁸ Publicaciones Vértice S.L. . (2006). *Control de Gestión*. Madrid: Editorial Vértice. pág. 4.

c) Estudio preliminar.

d) Programación operativa... (Redondo, Durán, & Llopart, 1996, pág. 11)

La coherencia entre la planeación estratégica y las decisiones que se tomen es vital en el cumplimiento de misiones, propósitos, y estrategias de largo plazo, así como el establecimiento de objetivos y metas a mediano y largo plazo. A través de esto, se decide básicamente “...*qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ejecutarlo; aún más, previamente. Ello significa haber decidido por qué y para qué emprender tal misión.*”⁹ Llegar a comprender profundamente la empresa y su contexto, garantiza que la planeación que se lleve a cabo produzca los resultados requeridos, “...*Literalmente es ‘el puente que se levanta entre el punto donde nos encontramos hoy y aquel a dónde queremos llegar mañana’...*”¹⁰.

2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN: BASE CONCEPTUAL

2.2.1 DEFINICIÓN

Existe una variedad de conceptos y definiciones sobre la auditoría de gestión que no permite tanta claridad para establecer una comunión al respecto, es decir, “*no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.* De todas formas, se propende a que “...*las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias.*” (Redondo, Durán, & Llopart, 1996, pág. 2). Sin embargo, generalmente, los rasgos característicos son aceptados por todos los catedráticos. Por ejemplo, para el American Institute of Management, la auditoría de gestión,

“...consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su

⁹ Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia. pág. 13

¹⁰ Op.cit. pág. 15

forma de operar...”¹¹

Otros autores, como Blanco, más bien la definen en torno a control de objetivos, evaluación, y establecen claramente la necesidad de la independencia del auditor, ya que muchas veces la empresa se perjudica cuando la administración interviene directamente en su trabajo profesional.

“La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección...”¹²

2.2.2 PROPÓSITOS

No se deben confundir los objetivos que son parte de la acción directa de la auditoría de gestión, con sus propósitos, ya que los primeros funcionan en relación de lo requerido por la empresa a ser auditada y las condiciones normales con las que se funciona la auditoría de gestión, mientras que los propósitos tienen que ver más bien con todo lo que requiera por parte del cliente en términos de intereses.

Aunque la auditoría se fundamenta en una serie de etapas y metodologías comunes de recolección y análisis de evidencia, y de socialización y seguimiento de resultados, cada organización determina el propósito de la auditoría, dependiendo del estado de su SGC, del solicitante de la misma, de los intereses estratégicos (internos o externos) y de las condiciones de recursos y tiempo de la organización...”¹³

Así por ejemplo, los propósitos de una empresa pueden ser las siguientes:

¹¹ Montesinos, V. (1991). *La Auditoría en España*. Valencia: Universidad de Valencia. Pág.249.

¹² Blanco, Y. (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones. pág. 233.

¹³ Atehortúa, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia. págs. 152 - 153

-Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos.

-Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.

-Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

-Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas¹⁴.

2.2.3 OBJETIVOS

Los objetivos de una auditoría de gestión deben ser planteados conjuntamente con la administración pues esta última es la que debe tomar las decisiones y correctivos correspondientes con los resultados y las recomendaciones. Sin embargo, una auditoría de gestión mantiene una lógica interna que hace que se establezcan objetivos generales. Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales los siguientes, trazados tanto por Blanco como por la Contraloría General del Estado:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas...¹⁵
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.

¹⁴ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado, pág. 28

¹⁵ Blanco, Y. (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones. pág. 233.

- Satisfacer las necesidades de la población.¹⁶

2.2.4 ALCANCE

El alcance de la auditoría depende de los objetivos planteados por la misma administración ya que “...puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc.”¹⁷. Sin embargo, como ya se había hecho notar, una auditoría puede llegar a tomar acciones sobre “...operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.”¹⁸, examinando de este modo más que nada la profundidad con la que se ha logrado la misión, la visión, y la penetración de los valores institucionales de la empresa. El siguiente párrafo dará cuenta de lo que debe abarcar la auditoría de gestión:

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas... El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción. Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc...¹⁹

2.2.5 RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

En cualquier auditoría se pueden presentar riesgos de distinta clase. Es normal que se dé cierto rango de porcentaje de equivocación respecto a datos,

¹⁶ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado, pág. 29

¹⁷ Op. Cit,

¹⁸ Op. Cit,

¹⁹ Cuellar, G. (1998). *tripod*. Recuperado el 2011, de http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html.

pero no se puede establecer que es “común” encontrar errores al final de la auditoría. “...Los auditores proceden con cuidado de acuerdo con la importancia de la tarea que deben desempeñar y la confianza puesta en ellos por el cliente de la auditoría y por otras partes interesadas. El tener la necesaria competencia es un requisito previo importante”²⁰ Sin embargo, no siempre son los auditores los responsables de los riesgos que corren las conclusiones, ya que pueden producirse falsedades en la información proporcionada que impulsen estas variaciones en las conclusiones. No obstante, estos errores también pueden producirse por el auditor al no tomar cautela al momento de analizar la información, de esta manera, “Los tres componentes del riesgo de auditoría según se define en la Norma Internacional de Auditoría “Evaluaciones de Riesgo y Control Interno” son:

- *Riesgo inherente (el riesgo de que ocurran errores de importancia relativa);*
- *Riesgo de control (el riesgo de que el sistema de control interno del cliente no prevenga o corrija dichos errores); y*
- *Riesgo de detección (el riesgo de que cualesquier error de importancia relativa remanentes no sean detectados por el auditor)...”²¹*

Tener consciencia de que se pueden realmente producir estos errores es parte del trabajo del auditor, y debe mantener cierta distancia con posibles irrupciones por parte de la administración y otros interesados, ya que los datos podrían llegar a desviarse de acuerdo a la conveniencia de algunos en desmedro de la empresa.

El trabajo del auditor pretende obtener evidencia de los acontecimientos económico-financieros que suceden en la empresa con objeto de emitir una opinión sobre los estados contables representativos de aquellos. Para ello debe realizar pruebas selectivas, ya que la revisión de todos los hechos contables sería antieconómica. Al realizar dichas pruebas el auditor debe correr el riesgo de que algunos errores que puedan contener las cuentas anuales no sean detectados por los procedimientos de auditoría previstos por el mismo, por lo que

²⁰ Romero, J. (2005). *Implantación del Plan de Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Editorial Visión Net.pag. 276

²¹ Blanco, Y. (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones. pág. 65.

debe evaluar dicho riesgo a la hora de programar el trabajo y emitir su informe...²²

2.2 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.3.1 FASE 1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Cualquier tipo de auditoría inicia con la exploración consciente y detenida de los pormenores de la entidad, del proyecto o del departamento que se va a auditar. *“Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.”*²³ La profundidad del estudio dependerá de los documentos con los que se cuenta, aunque por lo general se trata de hacer el trabajo rápido para iniciar la planificación de los objetivos de la auditoría, *“...sobre la base de recolectar determinada información, al mismo tiempo que permite descubrir las áreas de riesgo con bastante precisión.”*²⁴ El objetivo del estudio previo persigue el objetivo de obtener un conocimiento profundo del área a auditar.

Sirve esencialmente para no equivocarse al momento de elegir los indicadores, herramientas y recursos necesarios:

El estudio de la fase preliminar de la auditoría permite una aproximación sistemática a la planificación y ejecución del trabajo de auditoría. Por ello, dicha fase puede representar una guía eficaz para aplicar los recursos escasos de auditoría allí donde son más necesarios... A la terminación de esta fase, se deberá haber reunido suficiente información para preparar un plan sistemático para ejecutar una auditoría detallada.²⁵

Para realizar un estudio preliminar como este es indispensable contar

²² de la Peña, A. (2010). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Parainfo. pág. 41

²³ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado, pág. 113

²⁴ Redondo, R., Durán, D., & Llopart, X. (1996). *Auditoría de Gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona. pág. 11

²⁵ Vilar, J. (2008). *La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad*. Madrid: Fundación Confemetal. pág. 36

con la información real de los aspectos solicitados pues de esto dependerá mayormente que no se produzcan errores graves, que podrían afectar la presentación de resultados y recomendaciones.

Este conocimiento puede obtenerse utilizando reglamentos y demás normativas que afectan al área a auditar, estudiando informes anteriores de auditoría y especialmente las recomendaciones contenidas en los mismos, estudiando informes de auditoría financiera o estudiando liquidaciones de los presupuestos de ejercicios anteriores...²⁶

2.3.2 FASE 2. PLANIFICACIÓN

En la fase de planificación se buscará establecer los puntos cruciales de la auditoría, es decir, los objetivos sobre los que se desenvuelve la auditoría. De hecho. El trazo de la planeación depende mucho de lo que se logró obtener en la fase preliminar.

La planeación de auditoría de gestión presupuestaria se concibe como un plan general científicamente organizado para fijar y obtener objetivos determinados, la planeación es un proceso que comienza con la obtención de información necesaria para desarrollar una estrategia general para la conducción de la auditoría y culmina como fase con la elaboración del programa de auditoría, en el cual se define en forma detallada las tareas a realizar en la etapa de ejecución, cuyo resultado será evaluado en la etapa del informe.²⁷

Es importante que la planificación se la realice siguiendo los lineamientos dictados con el cliente pues es este exclusivamente el que se beneficiará o perjudicará de la mala elaboración de un plan que desemboque en conclusiones poco o nada productivas.

Una vez formalizado el acuerdo entre el auditor y su cliente, éste deberá llevar a cabo la labor de planificar la auditoría, ya que la realización de la misma es una labor compleja que exige una coordinación entre todas las tareas que el auditor va a realizar con objeto de obtener la evidencia necesaria que le permita emitir

²⁶ Redondo, R., Durán, D., & Llopart, X. (1996). *Auditoría de Gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona. pág. 11

²⁷ Huisa, Z., & Nieves, E. (2003). *Sistema d Bibliotecas*. Recuperado el 2011, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/zanabria_h_e/contenido.htm

su informe...²⁸

Por lo general, esta fase cuenta con una serie de pasos que incluyen “...la revisión y el análisis previo de algunos documentos y la elaboración de las listas de verificación...”²⁹ Todo permitirá que se cumpla con todas las demás fases, aunque si hay que considerar que no es una fase rígida ya que podrían presentarse una variedad de imprevistos que el auditor deberá saber cómo adaptarlos en la planeación.

2.3.3 FASE 3. EJECUCIÓN

Luego de haber establecido las pautas sobre las que se desarrollará la auditoría, se comienza la aplicación de todas las herramientas para obtener la información. Hay que recordar que la información que se debe conseguir tiene que tener “...cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.”³⁰. No se podría simplemente extraer un conocimiento somero, ya que probablemente los resultados serán pobres y las conclusiones de igual manera. En esta fase se debe cuidar mucho la presencia física del auditor, ya que cuando alguna empresa tiene programada una transformación que implica optimizar recursos, los trabajadores, empleados, y jefes departamentales, podrían no estar completamente abiertos a entrevistas, encuestas, o facilitación de la información. La etapa desarrolla los objetivos, y procede con las distintas actividades programadas una a una, y generalmente se despliega en tres sub-etapas que son “...el trabajo de campo, elaboración del borrador del informe, y seguimiento de medidas correctivas.”³¹ Algunos autores consideran que la fase de seguimiento tiene su propia lógica y características por lo que es variable que se la coloque dentro de esta fase de ejecución

²⁸ de la Peña, A. (2010). *Auditoría un enfoque práctico*. Marid: Parainfo. pág. 89

²⁹ Atehortúa, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia. págs. 158 - 159

³⁰ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado, pág. 179.

³¹ Huisa, Z., & Nieves, E. (2003). *Sistema d Bibliotecas*. Recuperado el 2011, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/zanabria_h_e/contenido.htm

2.3.4 FASE 4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS. INFORME A LA GERENCIA.

La fase de comunicación consta de dos partes. La primera comunica el informe a la gerencia con el fin de que se discutan los aspectos más importantes de la información, así como también permite que los implicados en los actos ineficientes e ineficaces, puedan responder o defenderse. Un informe tiene que ser completamente claro y con el suficiente respaldo para que no existan dudas de cualquier resultado o recomendación. Las normas que a continuación recogemos permitirá el cumplimiento de un documento final correcto:

- a) Tiene que manifestar si las cifras ofrecidas por los responsables del área auditada son correctas...
- b) Deberá exponer los criterios de verificación fijados por ambas partes, auditor y auditado...
- c) Deben reflejarse los puntos débiles (ineficacia, ineficiencia, anti-economía, etc.), así como los puntos fuertes detectados.
- d) Tiene que expresar, en su caso, la existencia de hechos o situaciones que hayan dificultado o impedido el trabajo del auditor.
- e) El informe, y en especial las conclusiones y recomendaciones, deben estar redactadas con absoluta claridad evitando totalmente las explicaciones ambiguas y confusas...
- f) Sin disimular la realidad de los hechos, deben evitarse los redactados irritantes...³²

También es realmente necesario para la empresa encontrar estructuras, procesos, y modos de actuar que sean positivos y optimistas, ya que no solamente van a servir para que la empresa tenga una visión clara de lo que no debe cambiar sino porque pueden servir para realizar recomendaciones en otras empresas con otras auditoría.

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo

³² Redondo, R., Durán, D., & Llopart, X. (1996). *Auditoría de Gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona. pág. 12-13.

hacia en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos...³³

2.3.5 FASE 5. SEGUIMIENTO

*“Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente...”*³⁴

Como en párrafos anteriores recordábamos, la fase de seguimiento puede constituir una sub-parte de la fase de ejecución ya que constituye un actuar sobre el problema en base a un plan que en este caso serían las recomendaciones del informe. Muchas empresas no solicitan esta fase de seguimiento ya que consideran que tienen la capacidad de realizar las correcciones necesarias por sí solos, pero por otro lado, es imponderable la guía del auditor en empresas de mayor envergadura pues las recomendaciones siempre tendrán una lógica que en algunos contextos no son comprensibles para la administración de la empresa.

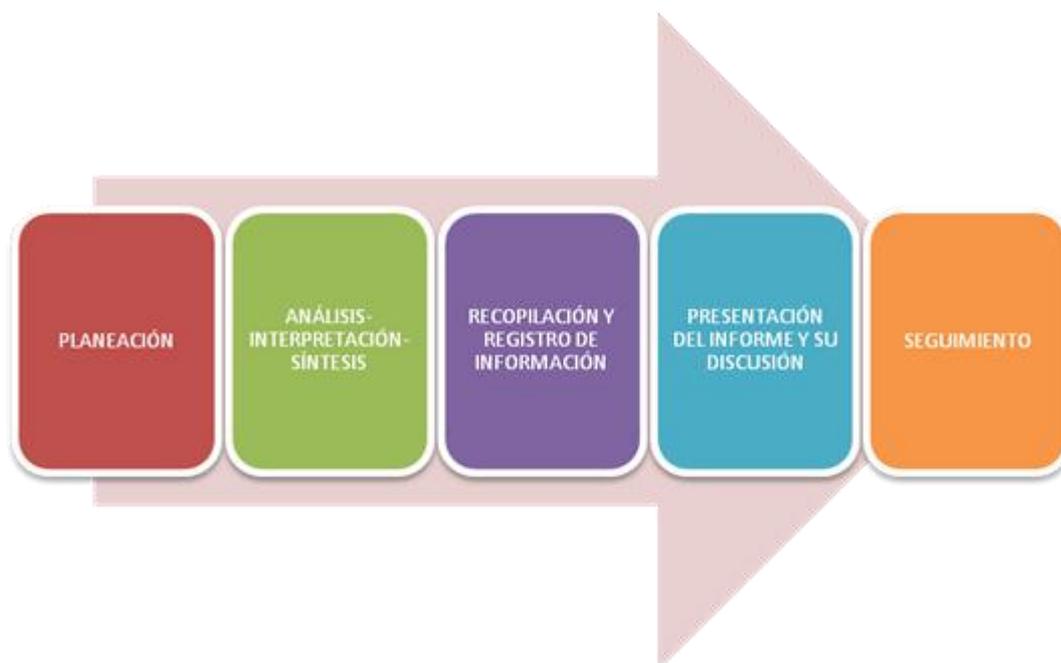
La auditoría finaliza en el momento en que el auditado acepta el informe; sin embargo, puede acordarse la realización de un seguimiento de las acciones correctoras por parte de la entidad auditada... La responsabilidad del auditor se limita a la identificación de la no conformidad. Si se acuerda una auditoría de seguimiento, después de verificar la implantación de las acciones correctoras, la entidad auditada debe preparar un informe de seguimiento y distribuirlo de forma similar al informe de la auditoría original...³⁵

³³ Benjamin, E. F. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A. de C.V. pág, 211.

³⁴ Benjamin, E. F. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A. de C.V. pág, 239.

³⁵ Fernández, F., Iglesias, D., Llana, X., & Fernández, B. (2010). *Manual para la formación del Auditor en prevención de riesgos laborales*. Valladolid: Lex Nova.

Gráfico N° 4: Las 5 fases de la auditoría de gestión



Elaborado por: Yomar Aguilar

Fuente: (Contraloría General del Ecuador, 2003)

2.4 INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.4.1 DEFINICIÓN

Los indicadores son una “...referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada.”³⁶ Establecen los parámetros sobre los cuales es posible detectar irregularidades dentro de los procesos empresariales en cuanto a eficiencia, eficacia, economía, ecología, y ética. “Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.”³⁷ La preponderancia de establecer los indicadores adecuados radica en que se puede mostrar información incorrecta o desviada de los objetivos centrales que requiere la auditoría.

³⁶ Contraloría General del Estado. (2003). Manual de Auditoría de Gestión. Quito: Contraloría General del Estado. Pág., 73.

³⁷ Op. Cite.

La correcta definición de los indicadores en general y de los indicadores de gestión particularmente, es una necesidad difícil de exagerar en los planteamientos sobre los que asienta la “Nueva Gestión Pública”. Subrayando esta importancia, Burlaud (1972, pág. 33) afirma que juzgar al responsable de una actividad con indicadores poco apropiados puede llevar a comportamientos irracionales. Los datos proporcionados por los indicadores deben contar con las características de a) relevancia, b) comprensibilidad, c) comparabilidad, d) oportunidad, e) consistencia y fiabilidad³⁸.

Ahora bien, los indicadores deben adaptarse de acuerdo a las necesidades de la entidad, además de utilizarlos con el trabajo conjunto del administrador o cliente. Un indicador parte del cruce de dos o más variables dentro de un contexto determinado y puede determinarse a partir de las siguientes características: es una referencia numérica, mide el desempeño, y sirve para tomar acciones correctivas inmediatas.³⁹

2.4.2 OBJETIVOS

Los indicadores deben señalarse con la misión de detectar nudos problemáticos a desarrollar, en cuanto a parámetros esenciales tales como la eficiencia, la eficacia, la economía y demás. En otras palabras, los indicadores permiten medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)...⁴⁰

³⁸ Cansino, J. (2001). *Evaluar al Sector Público Español*. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, Universidad de Sevilla. Pág., 244.

³⁹ Silva, W. (27 de mayo de 2005). *Indicadores de Gestión y la Auditoría Interna*. Primer Encuentro Regional Latinoamericano. Quito, Pichincha, Ecuador: Auditoría Interna.

⁴⁰ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado. Pág., 73.

En la medida que vaya tomando forma la información en torno a estos parámetros, se puede construir la sustentación de todas las acciones correctivas que se tomarán. Su utilización es sencilla siempre y cuando los datos sean parte de la realidad concreta, ya que un conocimiento equivocado puede tornarse en problemas futuros para la auditoría.

En la construcción de los parámetros se pueden utilizar datos primarios (medir y contar) o indicadores que relacionan dos datos (porcentajes, cocientes, razones). Una vez elegidos los indicadores, se definen los objetivos contra los que se van a comparar, la periodicidad en que se realizarán las mediciones y cuando los desvíos se convertirán en alertas, es decir, indicarán los niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es importante.⁴¹

2.4.3 CARACTERÍSTICAS

Un indicador posee ciertos rasgos inevitables, de los que ya se han nombrado algunos. A continuación, se despliega una lista de las características esenciales de cualquier indicador, a ser tomado en cuenta para medir su utilidad en distintas situaciones:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible medir.
- Fácil de interpretar.
- Verificable (Control de Gestión)
- Libre de presión personal.
- Aceptado “razonablemente” por la organización.
- Justificación de implantar con relación a su costo beneficio...⁴²

Un indicador relevante será aquel que represente una base para realizar

⁴¹ Universidad de Buenos Aires. (2002). *Manual de Procedimientos de Auditoría Interna*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Pág., 133-134.

⁴² Silva, W. (27 de mayo de 2005). *Indicadores de Gestión y la Auditoría Interna*. Primer Encuentro Regional Latinoamericano. Quito, Pichincha, Ecuador: Auditoría Interna.

correctivos respecto a cualquier acción. Si es que se considera que su importancia no es del todo básica, es mejor no tomar en cuenta al indicador hasta que tenga un valor significativo; además, debe ser fácilmente medible, es decir, se debe utilizar el “principio de parsimonia” que establece que de dos opciones casi siempre la más sencilla es la correcta; la interpretación es vital, ya que muchas veces los datos pueden estar correctos pero basta con que se realice una mala lectura para que hayan valido de nada los esfuerzos por mantenerse apegado a la planeación; en el caso de la verificación, los indicadores deben ser concretamente sustentados y adecuados al contexto ya que de otro modo puede ser causa de futuras sanciones o demandas; muchas veces se han presentado casos en los que se fuerzan los indicadores para obtener la información que quiere el administrador, es decir, que la gerencia muchas veces busca que existan irregularidades empujando al auditor, y este a los indicadores, para que presente aquello que se quiere ver; sin embargo, tampoco se puede dejar de lado al cliente, pues vela por sus intereses, recordando siempre quién es el especialista en el campo; por último, se tiene que dejar bien claro que el uso del indicador beneficia a la empresa, mediante las razones correspondientes.

2.4.4 PARÁMETROS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los parámetros tienen que ver básicamente con la estructura sobre la que se formarán los indicadores, en otras palabras, las nociones fundamentales para su creación, y que tienen que ver con preceptos que ya se han nombrado en este análisis, como eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética, y otros elementos. Por ejemplo en el caso de las auditorías financieras se toma en cuenta parámetros tales como “...su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros, etc.”

Los siguientes son algunos indicadores de economía actualmente en uso:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo
- Cobranzas/Facturación
- Ingresos propios/Ingresos totales

- Aporte de beneficiarios al financiamiento de viviendas sociales/Inversión Sectorial
- Ingresos de operación/Gastos de Operación...⁴³

Ya en el caso de gestión, los parámetros usuales son:

La eficiencia que tiene que ver con los recursos invertidos y el producto obtenido; la eficacia, que se forma a partir de los recursos que se invierten pero en torno a los objetivos conseguidos; la economía que más bien se preocupa del dinero y la manera en la que se gasta; la ética que más bien busca aquellos manejos irregulares de situaciones, dineros y recursos; mientras tanto, la ecología intenta regirse al moderno concepto de cuidado ambiental que es exigido en cualquier emprendimiento de la actualidad.

2.4.5 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

En torno a los parámetros sugeridos es posible clasificar a los indicadores de acuerdo a aquello que van a medir, por lo que a continuación brevemente se presenta un ejemplo de la manera en la que se pueden utilizar los parámetros para crear indicadores generales. Se debe recordar que existe una gran variedad y cantidad de indicadores para distintas situaciones y realidades, por lo que la experiencia del auditor indicará la necesidad de su elección.

1. *Indicadores de eficiencia.* Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la gestión frente a la optimización de los recursos.
2. *Indicadores de eficacia.* Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la calidad de su gestión.
3. *Indicadores de efectividad.* Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u

⁴³ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado. Pág., 85.

objetivo de sus procesos⁴⁴.

2.5 HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.5.1 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de cualquier auditoría de gestión se aplican en las circunstancias en las que se encuentra la entidad analizada. Las auditorías financieras son frías y se basan en todos los resultados numéricos que se puedan obtener a partir de los libros contables, pero esto no puede suceder con las auditorías de gestión que si bien no pueden ser tan precisas, el margen para cometer equivocaciones tampoco puede ser amplio. Las técnicas justamente permiten que no se cometan decisiones incorrectas, manteniéndose fiel a los objetivos concretos que se deben desarrollar. Su construcción y aplicación depende en gran medida del auditor y de aquello que encuentre en la fase preliminar de la auditoría donde indagará precisamente la factibilidad de aplicar una u otra técnica. Por lo tanto, las técnicas de auditoría generalmente son agrupadas en cuatro:

A.- Básicas

B.- Cualitativas

C.-Cuantitativas

D.-De control...⁴⁵

Las técnicas básicas son de observación, caracterización, análisis de documentos, y todo lo que permita establecer un acercamiento a la realidad de la empresa; las cualitativas buscarán información a través de entrevistas a personas responsables de cada objetivo empresarial, así como encuestas a todo el personal, con las que se averiguarán posibles errores personales o mal entendidos grupales respecto a la misión, visión y valores de la entidad; las

⁴⁴ Atehortúa, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia. págs. 101 – 103.

⁴⁵ Redondo, R., Durán, D., & Llopart, X. (1996). *Auditoría de Gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona. pág. 5.

cuantitativas se destacan en el análisis de datos estadísticos en cuanto rendimiento y eficacia; finalmente, las técnicas de control tienen que ver con la fase de seguimiento, y es donde van realizando correctivos primarios, aunque también pueden servir para establecer la medida en la que se están cumpliendo las políticas de la entidad. Cada uno de estos grupos de técnicas debe tener un respaldo al momento de su aplicación. De allí por ejemplo, que se haya logrado establecer la existencia de técnicas con su respectiva forma de ser verificadas, presentadas el siguiente cuadro de la Contraloría General del Estado:

Cuadro Nº 1 : Técnicas de Auditoría

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

Fuente: (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 58)

Elaborado por: Contraloría

2.5.2 MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de auditoría son aquellos símbolos que sirven para organizar

el trabajo del auditor considerando el origen de toda la documentación presentada, así como también las técnicas utilizadas en el proceso. *“Toda información contenida en un papel de trabajo deberá indicar de dónde se obtuvo el dato o información, o tener un cruce de auditoría que señale de dónde se tomó el dato correspondiente.”*⁴⁶. Los signos empleados dependen en gran medida de la experiencia del auditor y la manera en la que trabaja, pero por lo general, son normas estandarizadas.

El auditor utiliza una serie de marcas por medio de las cuales deja constancia del trabajo realizado sobre los registros y comprobantes, así como de los procedimientos aplicados. Las marcas que se emplean son signos convencionales cuyo significado puede ser uniforme para todas las auditorías que realiza una firma y son de gran utilidad, ya que evita indicar en varias ocasiones la aplicación de un número a cada procedimiento de auditoría.⁴⁷

Las marcas deben impregnarse de manera clara en todos los papeles, inclusive en aquellos que contienen información poco relevante, con lápiz o tinta roja que la distinga de otras marcas. Cada una de las marcas deberá tener una descripción o significado que definirá todo lo que normalmente se utiliza en una auditoría.

2.5.3 PAPELES DE TRABAJO

La definición de papeles de trabajo es la siguiente: *“...son los documentos en los que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas en su examen y los resultados de las pruebas realizadas.”* Debido al avance de la tecnología, actualmente se cuenta más bien con registros computarizados, por lo que el sentido que toman los papeles de trabajo ha variado de alguna manera, pero no su concepto, significado, y utilización.

⁴⁶ Quevedo, J. (2000). *Auditoría de Estados Fiancieros*. México D.F.: ISEF Empresa Lider. pág. 18

⁴⁷ Téllez, B. (2004). *Auditoría un enfoque práctico*. Bogotá : Cengage Learning Editores. pág. 139.

Con los avances tecnológicos, y más concretamente con el avance de los sistemas electrónicos de registro en computadora, los papeles de trabajo han sufrido una modificación de forma que conviene reflexionar... La documentación del trabajo de auditoría en archivos electrónicos no altera el concepto de papeles de trabajo, la propiedad y responsabilidad de los mismos, ni la forma en que se clasifican y archivan...⁴⁸

De esta manera, se puede considerar que los papeles de trabajo son todos los registros y documentos que el auditor mantiene en torno a todas las acciones que ha decidido tomar para lograr construir la información que deberá presentar en el informe. *“El término ‘papeles de trabajo’ es, en consecuencia, amplio, incluye toda la evidencia obtenida por el auditor para mostrar el trabajo que ha efectuado, los métodos y procedimientos que ha seguido y las conclusiones que ha obtenido...”*⁴⁹. Esto incluye obviamente, los resultados primarios que se obtuvo a partir de exploraciones superficiales de la entidad, así como los instrumentos utilizados.

...constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de lo obtenido y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor...⁵⁰.

La evidencia obtenida por el auditor deberá cumplir con los siguientes requisitos fundamentales, y serán encontrados en los papeles de trabajo en torno a los siguientes objetivos fundamentales:

- Facilitar la preparación del informe de Auditoría y revisión fiscal.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.

⁴⁸ Mendevil, V. (2002). Elementos de Auditoría. México D.F.: ECAFSA. pág. 13

⁴⁹ Estupiñán, R. (2005). *Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera*. Bogotá: Ecoe Editores. pág. 73.

⁵⁰ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado. pág. 63.

- Proporcionar información para la preparación de declaraciones de impuestos y documentos de registro...
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo de Auditoría.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de Auditoría aplicados.⁵¹

⁵¹ Estupiñán, R. (2005). *Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera*. Bogotá: Ecoe Editores. pág. 37.

CAPÍTULO 3

3.1 FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1 ORDEN DE TRABAJO

OFICIO 001

ORDEN DE TRABAJO No: 001

FECHA: Quito, 1 de junio de 2011

Sra.
Yomar Aguilar
Alumna UTPL

De mi consideración:

De conformidad con lo previsto en el diseño de tesis previo a la obtención del título, dispongo a usted la realización de la "Auditoría de Gestión a la empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A "CENTERAD".

El alcance de la auditoria cubre el año 2010 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos). Así como también el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y acciones realizadas por la empresa, la evaluación preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes de los objetivos y enfoque de la auditoria.

De acuerdo al cronograma de actividades, se ha previsto para la auditoria un tiempo de duración de 90 días.

El objetivo general de la auditoría es evaluar la eficiencia, eficacia y ética en el cumplimiento de los objetivos planteados y el desarrollo de los procesos por la empresa para el periodo 2010.

Atentamente,

MBA. Edgar Sempértegui
DIRECTOR DE TESIS

3.1.2 NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO

OFICIO 002

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA

ORDEN DE TRABAJO No: 002

Quito, 03 de junio de 2011

Sr.

Pedro Máximo Arauz Tello

GERENTE GENERAL

SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. "CENTERAD

Presente

De mi consideración.

Notifico a usted, que la unidad de auditoría iniciará la auditoría de gestión a las actividades realizadas por la empresa en el periodo comprendido entre 01/01/10 al 31/12/10. Con una duración de 3 meses.

Los objetivos generales de la auditoria son:

- ✓ Realizar una auditoría de gestión a la empresa de Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. "CENTERAD" en la que examinaremos la gestión realizada de la empresa en el año 2010 con el objeto de emitir un informe con conclusiones, comentarios y recomendaciones para el mejoramiento de las operaciones en la empresa.
- ✓ Evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión realizada en el 2010 por la empresa.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por la Sra. Yomar Aguilar por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

MBA. Edgar Sempértegui
DIRECTOR DE TESIS

3.1.3 INFORME VISITA PREVIA

PT 1
1/4

**Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A.
“CENTERAD”**

CENTERAD

Tipo de examen: Auditoría de gestión a la empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. “CENTERAD”

Periodo: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Cedula Analítica: Informe de visita previa

Identificación de la identidad:

Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. “CENTERAD” es una empresa cuyo objeto primordial es la prestación de servicios de radio enlaces a taxis ejecutivos y convencionales.

Creación de la empresa

La empresa fue creada en el año 1998 con 160 socios y mediante escritura pública otorgada el 8 de abril de 2009, ante el notario Vigésima Séptimo del Cantón Quito, inscrita en el registro mercantil del cantón Quito el 25 de mayo de 2009, se cambia la denominación de la compañía de operadora de radio, servicios y Turismo Angelo S.A. al actual nombre Servicios de taxis & Enlaces Turísticos S.A. “CENTERAD” y en donde finalmente se reformaron y codificaron los estatutos sociales.

Dirección:

La empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. “CENTERAD” se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Quito en el barrio La Esperanza específicamente en la Av. Mariscal Sucre N71-830 y Esperanza sector del Centro Comercial El Condado junto a la Iglesia la Esperanza.

Teléfonos:

Oficinas: 2491433

Servicio al Cliente: 5101010/ 2566666

Actividad económica de la empresa:

- Actividad económica de alquiler de radio frecuencia
- Actividad de transporte de pasajeros
- Entrega de correspondencia y paquetes
- Venta al por mayor de equipos y aparatos de comunicación, incluido sus partes y sus piezas

Servicios

CENTERAD brinda a sus clientes los siguientes servicios:

- Traslado ejecutivo de pasajeros.
- Traslado especial de pasajeros.
- Viajes de Rutina.
- Servicio de Mensajería.

Objetivos de la empresa**Objetivo General**

Alcanzar el crecimiento de la compañía mejorando de adentro hacia afuera, así como la atención al cliente, promoviendo objetivos comunes de crecimiento, mantenimiento y ahorro.

Objetivos Específicos

- Desarrollar capacidades y normas para solucionar todas las necesidades del pasajero
- Buscar medios de autofinanciación o financiación para adquisición de unidades que siempre estén nuevas.
- Desarrollar servicios que suplan gastos altos y optimicen el servicio
- Capacitación para servicio y atención al cliente.
- Motivación, incentivos, paseos, agasajos, todas las actividades que generen confort en los accionistas y colaboradores.

Misión:

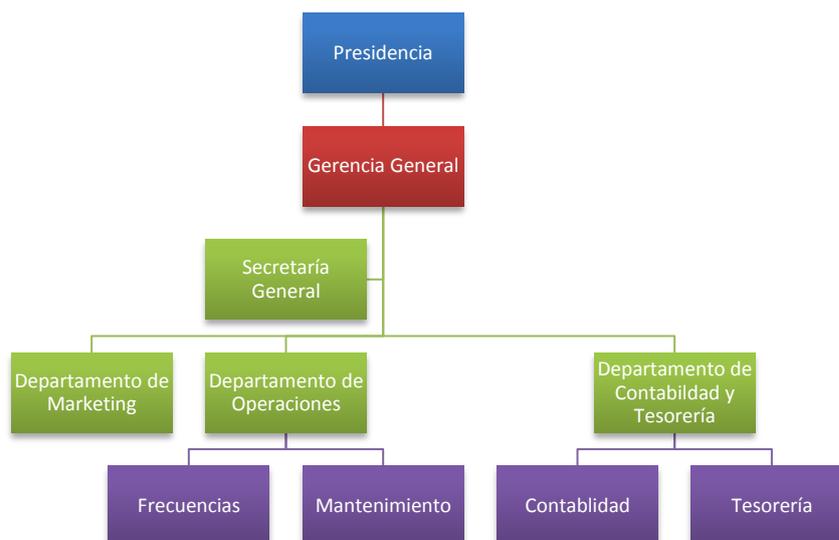
Brindar un servicio eficiente al atender a nuestros clientes pues la calidad es lo primero para ello capacitamos a cada conductor. Nuestro compromiso es cada día ofrecer un eficiente servicio con los operadores, conductores, supervisores y controladores para que usted sea bien atendido.

Visión:

Ser una de las mejores Empresas de Servicio de Taxi & Turismo de Quito, contribuyendo a la solución de los problemas de transporte en especial dirigido a nuestro sector, actualmente tenemos una flota de 100 unidades, aspiramos alcanzar una cartera de clientes 2,000 usuarios en los próximos meses.

Organigrama Estructural

A continuación se presenta el organigrama estructural de la empresa de servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. "CENTERAD"

Gráfico Nº 5

Elaborado por: Yomar Aguilar Rojas

Fuente: Manual de Funciones CENTERAD S.A.

Base Legal

La empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD. está sujeta a supervisión y control de:

- Superintendencia de Compañías
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Policía Nacional
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto de Seguridad Ecuatoriana
- Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Yomar Aguilar

Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui

FECHA: 07/06/2011

**Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos
S.A. "CENTERAD"****CENTERAD**

Tipo de examen: Auditoría de gestión a la empresa de servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. "CENTERAD".

Periodo: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Cédula Narrativa: Entrevista

Con la finalidad de tener un conocimiento general de la empresa realizamos la Cédula Narrativa la cual consistió en una entrevista al Gerente General Pedro Arauz, en donde el día miércoles 8 de junio 2011 pude observar las actividades y operaciones de los diferentes departamentos de la empresa.

La entrevista realizada consistió en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué actividad desarrolla la empresa?

- Actividad económica de alquiler de radio frecuencia
- Actividad de transporte de pasajeros, entrega de correspondencia y paquetes .
- Venta al por Mayor de equipos y aparatos de comunicación, incluido sus partes y sus piezas.

2. ¿Qué servicios ofrece al mercado CENTERAD?

- Traslado ejecutivo de pasajeros.
- Traslado especial de pasajeros.
- Viajes de Rutina.
- Servicio de Mensajería y encomiendas.

3. ¿Cuál es el sector de mercado que abarca?

Atiende a todo el norte de Quito.

4. ¿Cuáles son las áreas o departamentos con los que cuenta la empresa?

- a. Área de Administración

- c. Departamento de operaciones
- d. Departamento de Contabilidad y Tesorería

5. ¿Con cuántos Socios cuenta la empresa?

Cuenta actualmente con 143 socios

6. ¿Cuál es el personal de servicio con el que cuenta CENTERAD?

Presidente
Secretaria
Comisario
Supervisor
Operadores

7. ¿Qué aspectos positivos y negativos posee la empresa?

Aspectos Positivos: La empresa ofrece el servicio de taxis con precios justos y cuenta con unidades nuevas para el servicio.

Aspectos Negativos: No se cuenta con el permiso de operación de taxis y no se cuenta con una amplia infraestructura.

8. ¿Ha elaborado un análisis FODA?

Sí se ha realizado.

9. ¿Cuenta con indicadores de gestión?

Sí, posee indicadores de gestión.

10. ¿Existe un organigrama estructural de la empresa?

Sí, cuenta con un organigrama.

11. ¿Cuenta con un plan estratégico?

Sí cuenta.

12. ¿Cuenta con un plan operativo anual?

Sí cuenta.

13. ¿Cuáles son los principales accionistas de la empresa?

Sr. Ángel Guadalima

Sr. Federico Aluisa

Sr. Mario Aguilar

Sr. Wilson Revelo

Sra. José Pallas.

14. ¿Cuál es el marco legal de la empresa?

La empresa fue creada en el año 1998 con 160 socios y mediante escritura pública otorgada el 8 de abril de 2009, ante el notario Vigésimo Séptimo del Cantón Quito, inscrita en el registro mercantil del cantón Quito el 25 de mayo de 2009, se cambia la denominación de la compañía de operadora de radio, servicios y Turismo Angelo S.A. al actual nombre Servicios de taxis & Enlaces Turísticos S.A. "CENTERAD" en donde se reformaron y codificaron los estatutos sociales de la empresa.

Elaborado por: Yomar Aguilar

Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui

FECHA: 08/06/2011

3.1.4 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A.		PT 3 1/8
“CENTERAD”		
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		
Auditoría de Gestión a: Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. “CENTERAD”	Periodo: 01/01/2010 al 31/12/2010	
Preparado por: Yomar Aguilar	Fecha: 06/06/2011	
Revisado por: Edgar Sempértégui	Fecha: 06/06/2011	
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA		
<ul style="list-style-type: none"> • Informe • Cronograma de cumplimiento de recomendaciones 		
2. FECHAS DE INTERVENCIÓN		
Cronograma	Fecha Estimada	
• Orden de trabajo	01/06/2011	
• Conocimiento preliminar	06/06/2011; 13/06/2011	
• Planificación	13/06/2011; 30/06/2011	
• Inicio del trabajo en el campo	04/07/2011	
• Finalización del trabajo en el campo	25/07/2011	
• Discusión del borrador del informe con funcionarios	16/08/2011	
• Emisión del informe final.	30/08/2011	

<ul style="list-style-type: none"> Presentación del informe aprobado. 	31/08/2011																																																
3. EQUIPO DE AUDITORÍA (Multidisciplinario)																																																	
Nombres y Apellidos																																																	
<ul style="list-style-type: none"> Auditor General 	Yomar Aguilar																																																
4. DÍAS PRESUPUESTADOS																																																	
77 Días laborables distribuidos en las siguientes fases:																																																	
<ul style="list-style-type: none"> FASE I, Conocimiento Preliminar 	13 días																																																
<ul style="list-style-type: none"> FASE II, Planificación 	14 días																																																
<ul style="list-style-type: none"> FASE III, Ejecución 	20 días																																																
<ul style="list-style-type: none"> FASE IV, Comunicación de resultados 	30 días																																																
<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento 	0 días																																																
5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>DETALLE</th> <th>CANT. FINAL</th> <th>PRECIO C/U</th> <th>VALOR 3 MESES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hojas</td> <td>1000</td> <td>0,01</td> <td>10,00</td> </tr> <tr> <td>Esferos</td> <td>6</td> <td>0,30</td> <td>1,80</td> </tr> <tr> <td>Carpetas</td> <td>8</td> <td>0,50</td> <td>4,00</td> </tr> <tr> <td>Tóner para impresora</td> <td>8</td> <td>5,00</td> <td>40,00</td> </tr> <tr> <td>Copias</td> <td>1000</td> <td>0,02</td> <td>20,00</td> </tr> <tr> <td>Anillados</td> <td>10</td> <td>3,00</td> <td>30,00</td> </tr> <tr> <td>Viáticos</td> <td>20</td> <td>10,00</td> <td>200,00</td> </tr> <tr> <td>Depreciación de Computadora</td> <td>3</td> <td>27,78</td> <td>83,34</td> </tr> <tr> <td>Impresora</td> <td>3</td> <td>5,56</td> <td>16,68</td> </tr> <tr> <td>Servicios Básicos</td> <td>3</td> <td>3,00</td> <td>9,00</td> </tr> <tr> <td>Gastos de Celular</td> <td>3</td> <td>11,20</td> <td>33,60</td> </tr> </tbody> </table>		DETALLE	CANT. FINAL	PRECIO C/U	VALOR 3 MESES	Hojas	1000	0,01	10,00	Esferos	6	0,30	1,80	Carpetas	8	0,50	4,00	Tóner para impresora	8	5,00	40,00	Copias	1000	0,02	20,00	Anillados	10	3,00	30,00	Viáticos	20	10,00	200,00	Depreciación de Computadora	3	27,78	83,34	Impresora	3	5,56	16,68	Servicios Básicos	3	3,00	9,00	Gastos de Celular	3	11,20	33,60
DETALLE	CANT. FINAL	PRECIO C/U	VALOR 3 MESES																																														
Hojas	1000	0,01	10,00																																														
Esferos	6	0,30	1,80																																														
Carpetas	8	0,50	4,00																																														
Tóner para impresora	8	5,00	40,00																																														
Copias	1000	0,02	20,00																																														
Anillados	10	3,00	30,00																																														
Viáticos	20	10,00	200,00																																														
Depreciación de Computadora	3	27,78	83,34																																														
Impresora	3	5,56	16,68																																														
Servicios Básicos	3	3,00	9,00																																														
Gastos de Celular	3	11,20	33,60																																														

TOTAL			448,42
--------------	--	--	---------------

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:

PT 3
3/8

6.1. Información General de la Entidad

EMPRESA SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. “CENTERAD”

Descripción de la empresa

Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. “CENTERAD” es una empresa cuyo objeto primordial es la prestación de servicios de radio enlaces a taxis ejecutivos y convencionales.

Misión:

Brindar un servicio eficiente al atender a nuestros clientes pues la calidad es lo primero para ello capacitamos a cada conductor. Nuestro compromiso es cada día ofrecer un eficiente servicio con los operadores, conductores, supervisores y controladores para que usted sea bien atendido.

Visión:

Ser una de las mejores Empresas de Servicio de Taxi & Turismo de Quito, contribuyendo a la solución de los problemas de transporte en especial dirigido a nuestro sector, actualmente tenemos una flota de 100 unidades, aspiramos alcanzar una cartera de clientes 2,000 usuarios en los próximos meses.

Actividad principal de la empresa

- Actividad económica de alquiler de radio frecuencia
- Actividad de transporte de personas
- Entrega de correspondencia y paquetes .

PT 3
4/8

- Venta al por mayor de equipos y aparatos de comunicación, incluido sus partes y sus piezas.
- Traslado ejecutivo de pasajeros.
- Servicio de Mensajería.

Objetivos de la empresa**Objetivo General**

Alcanzar el crecimiento de la compañía mejorando de adentro hacia afuera, así como la atención al cliente, promoviendo objetivos comunes de crecimiento, mantenimiento y ahorro.

Objetivos Específicos

- Desarrollar capacidades y normas para solucionar todas las necesidades del pasajero
- Buscar medios de autofinanciación o financiación para adquisición de unidades que siempre estén nuevas.
- Desarrollar servicios que suplan gastos altos y optimicen el

servicio

- Capacitación, motivación, incentivos, paseos, agasajos, todas las actividades que generen confort en los accionistas y colaboradores.

Valores

CON NUESTROS CLIENTES

Responsabilidad.- Proporcionando servicios de calidad, con un precio accesible y seguridades apropiadas.

Calidad.- Para satisfacer las necesidades mantendremos nuestras unidades de trabajo en buen estado, la atención será delicada y adecuada.

PT 3
5/8

Respeto.- Consideración a los derechos personales y trato con gentileza.

Ética y Justicia.- En dar a cada cual lo que le corresponde.

Honestidad.- En el ejercicio de su función profesional de la competencia.

CON LAS LEYES Y POLÍTICAS DE ESTADO

Responsabilidad.- En cuanto a contribuir con el desarrollo del país.

Puntualidad.- En el cumplimiento de las obligaciones atribuidas, respecto de los permisos de operación y obligaciones tributarias.

Respeto.- Acerca de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales.

Comunicación.- De todas las leyes y reglamentos a aplicarse.

Honestidad.- En el ejercicio de su función profesional, exponiendo información real de sus transacciones.

ENTRE LOS ACCIONISTAS

Responsabilidad.- Cumplimiento de las tareas asignadas y establecidas a los accionistas, y para los conductores la correcta aplicación de las leyes de tránsito.

Compañerismo.- Lugar donde reine la armonía y el éxito evitando especulaciones y erradicando el chisme.

Calidad.- En el trabajo eficiente, evitando los cuellos de botella en los diversos procesos de las actividades.

Respeto.- Acerca de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales, entre compañeros y el trato con gentileza al cliente.

Base legal

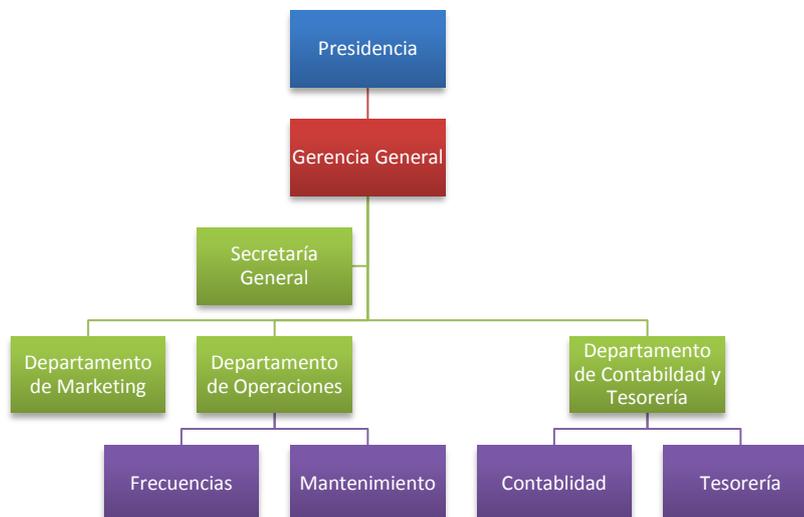
La empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD. está sujeta a supervisión y control de:

- Superintendencia de Compañías
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Policía Nacional
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto de Seguridad Ecuatoriana
- Servicio de Rentas Internas

PT 3
6/8

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico N° 6



Elaborado por: Yomar Aguilar Rojas
Fuente: Manual de Funciones CENTERAD S.A.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Contar con una parada de gran afluencia de gente	Falta de organización Interna	Programas gubernamentales para mejorar el parque automotor	Incremento de nuevas cooperativas
Ser una cooperativa numerosa	No contar con un permiso de operación	Contar con la más alta tecnología de radio taxi.	Calles y carreteras en mal estado.
Tener socios capacitados y con documentos en regla	Falta de publicidad	Fuertes Barreras de entrada para la nueva competencia.	Incremento de taxis piratas.
Contar con unidades de taxis modernas	Falta de colaboración de los socios que no pagan sus cuotas	.	Falta de señalización

FODA

Cuadro Nº 2: FODA de CENTERAD S. A.

Elaborado por: Yomar Aguilar

Fuente: CENTERAD S. A.

Objetivos de la Auditoria

**PT 3
7/8**

Objetivo General

Hacer una evaluación de la gestión desempeñada en el periodo comprendido de 01/01/2010 al 31/12/2010 por los directivos y encargados de la empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD.

Objetivos específicos

- ✓ Realizar un informe de auditoría en la que nos permitirá presentar una opinión sobre los aspectos administrativos gerenciales y operativos de la empresa.
- ✓ Emitir recomendaciones a las posibles falencias de la empresa.
- ✓ Ayudar a la dirección a una administración eficiente y eficaz.

- **Alcance**

Se realizará una auditoría de gestión a la empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD en el periodo comprendido entre el 01/01/2010 al 31/12/2010.

- **Detalle de componentes escogidos para la fase de ejecución**

Componente: Empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD

- **Subcomponente:** Plan estratégico
- **Subcomponente:** Activos fijos
- **Subcomponente:** Publicidad

- **Indicadores de Gestión**

PT 3
8/8

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

$$\frac{\text{Carreras realizadas al mes}}{\text{Total de llamadas recibidas al mes}} \times 100$$

INDICADOR DE EFICIENCIA VEHÍCULOS

$$\frac{\text{Tiempo Real De Uso De Vehículos}}{\text{Disponibilidad De Los Vehículos Al Mes.}} \times 100$$

PUBLICIDAD

$$\frac{\text{Publicidad Existente}}{\text{Total De Medios De Publicidad}} \times 100$$

7. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

Yomar Aguilar
AUDITORA GENERAL
Fecha: 13-06-2011

3.1.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a
FASE 1																
CONOCIMIENTO PRELIMINAR																
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA																
VISITA A LAS INSTALACIONES																
ESTABLECIMIENTO DE FODA																
IDENTIFICACIÓN COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES																
DESARROLLO DE ENTREVISTAS																
FASE 2																
PLANIFICACIÓN																
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN																
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO																

ANÁLISIS DE RIESGOS																	
FASE 3																	
EJECUCIÓN																	

EVALUACIÓN PRELIMINAR	CENTERAD
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	

REVISIÓN ANALÍTICA																	
HALLAZGOS																	
ORGANIZACIÓN DE EVIDENCIA																	
CONCLUSIONES																	
FASE 4																	
COMUNICACIÓN																	
BORRADOR DE INFORME																	
COMUNICACIÓN DEL BORRADOR																	
INFORME PRELIMINAR																	

3.2 PLANIFICACIÓN

3.2.1 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Tipo de examen: Auditoria de Gestión a la empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD

PERIODO: del 01/01/2011 al 31/12/2011

CÉDULA ANALÍTICA: Evaluación de la estructura del control interno.

Entrevista realizada a: Pedro Ruaz Tello

Cargo: Gerente General

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
1	Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Servicio? • ¿Industrial? • ¿Comercial? 	X X			
2	¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?	X			
3	En la institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las Metas? • ¿La Misión? • ¿La Visión? • Objetivos 	X X X X			
4	¿La empresa cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?	X			

5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad del servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Comparación del precio del servicio con especificaciones o estándares reconocidos? • Encuestas o cuestionarios. 	X	X		
6	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Planes operativos? • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos. 	X	X	X	
7	<p>La Empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos y servicios prestados</p>		X		

8	¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?	X			
Elaborado por: Yomar Aguilar Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui			FECHA: 14/06/2011		

3.2.2. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA.

COMPONENTE: Empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD

CENTERAD

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
La empresa cumple con la actividad de servicio y comercialización	10	10
La empresa tiene implantado el plan estratégico.	10	8
Dentro de la planificación estratégica, la empresa cuenta con misión, visión, objetivos	10	6
Para medir resultados y evaluar la gestión se cuenta con parámetros e indicadores de gestión	10	8
La empresa cuenta con un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	10	8
TOTAL	50	40

CP = Confianza ponderada

CT = Calificación total

PT= Ponderación Total

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

$$CP = \frac{40 * 100}{50} = 80\%$$

Tipo de examen: Auditoría de gestión a la empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. "CENTERAD"

Periodo: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Componente: Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. "CENTERAD"

Cedula Narrativa: Evaluación de la estructura del control interno

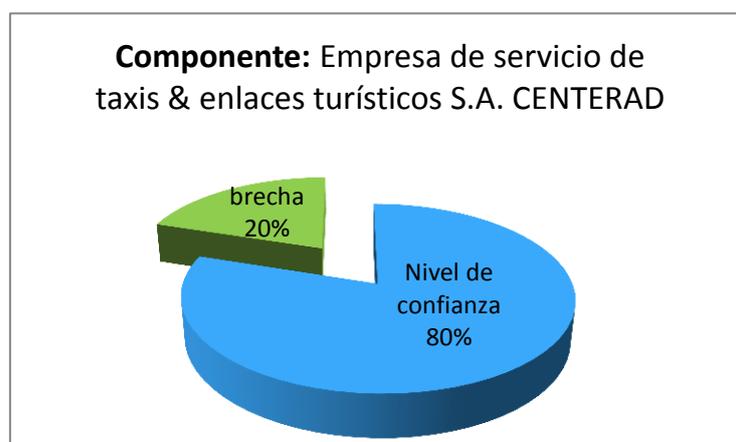
Evaluación de la estructura del control interno

De los resultados obtenidos de la matriz de ponderación, se procede a identificar el grado de confianza y riesgo en la siguiente tabla.

Calificación Porcentual	Grado de confianza	Niveles de Riesgo
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
51-75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76-100%	3 ALTO	1 BAJO

El nivel de confianza es del 80%, ubicándose en la calificación porcentual entre el 76% y el 100%

Gráfico N° 7



Elaborado por: Yomar Aguilar

Fuente: Empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD

Análisis e interpretación de resultados

La Empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD de acuerdo a la matriz de ponderación tiene un grado de confianza alta y un nivel de riesgo bajo, al tener un porcentaje del 80%.

Este porcentaje del 80% es debido a que la empresa tiene su planificación estratégica pero la misma no ésta debidamente estructurada, así como también la gestión de la empresa no es evaluada constantemente.

Elaborado por: Yomar Aguilar

Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui

FECHA: 07/06/2011

Tipo de examen: Auditoría de gestión a la empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. “CENTERAD”

Periodo: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Cedula Analítica: Detectar el FODA

MATRIZ FODA

Fortalezas

- ⊕ La empresa cuenta con un plan estratégico
- ⊕ CENTERAD cuenta con organigrama estructural de acuerdo a las necesidades internas de la empresa
- ⊕ Personal de la empresa brinda un servicio de calidad.
- ⊕ La empresa evalúa su gestión mediante indicadores de gestión.
- ⊕ Los socios de la empresa se encuentran debidamente informados, de todas las actividades que la empresa realiza.

Debilidades.

- ⊕ La empresa cuenta con todos los permisos de funcionamiento.
- ⊕ Infraestructura pequeña.
- ⊕ Objetivos de la empresa mal estructurados
- ⊕ La empresa carece de un control administrativo adecuado.
- ⊕ Falta de publicidad de los servicios que ofrece la empresa.

Oportunidades

- ⊕ Alta demanda del servicio de taxis
- ⊕ Vías en buen estado.
- ⊕ La empresa está ubicada en un lugar estratégico.
- ⊕ Facilidad de obtener un crédito en las entidades financieras.

Amenazas

- ⊕ Incremento de empresas que ofrecen el mismo servicio.
- ⊕ Demasiada congestión vehicular en determinadas horas del día.
- ⊕ Incremento del precio de combustible.
- ⊕ Incremento en el precio de repuestos y partes de uso vehicular.

Elaborado por: Yomar Aguilar

Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui

FECHA: 07/06/2011

3.2.3 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE LOS SUBCOMPONENTES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

SUBCOMPONENTE: Plan estratégico	CENTERAD
--	-----------------

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
La Gerencia ha elaborado una Planificación de acuerdo con los objetivos empresariales.	10	6
La empresa comunica a todos los colaboradores sobre la Planificación desarrollada.	10	8
La Gerencia ha implementado capacitaciones para los diversos puestos y colaboradores	10	6
La Gerencia cuenta, para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, con parámetros e indicadores de gestión	10	9
TOTAL	40	29

CP = Confianza ponderada

CT = Calificación total

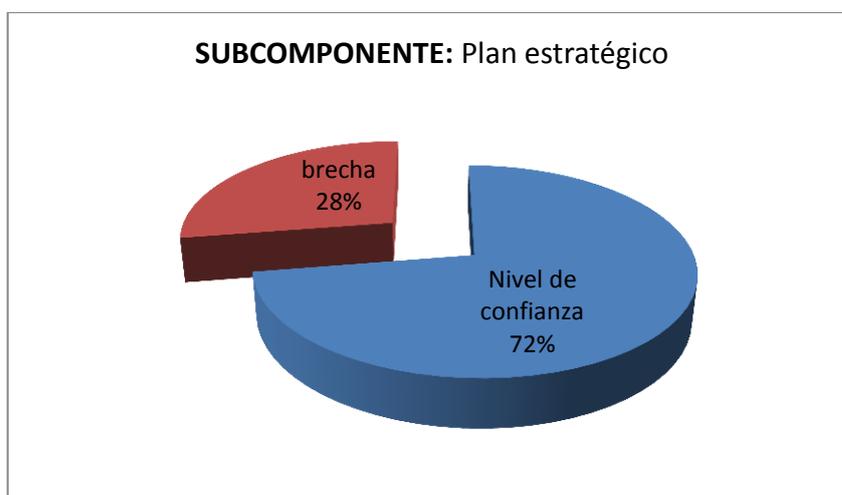
PT= Ponderación Total

$$\text{CP} = \frac{\text{CT} * 100}{\text{PT}} = \frac{29 * 100}{40} = 72,5\%$$

PT 40

Calificación Porcentual	Grado de confianza	Niveles de Riesgo
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
51-75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76-100%	3 ALTO	1 BAJO

Gráfico N° 8



Elaborado por: Yomar Aguilar

Fuente: Empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD

COMENTARIO DEL EQUIPO DE AUDITORÍA:

Como puede observarse el grado de confianza para el subcomponente evaluación estratégica es medio, lo que hace que su nivel de riesgo se establezca también en un nivel medio, al encontrarse en 72,50 %, es decir, en un rango entre 51% y 75 %.

SUBCOMPONENTE: Vehículos

CENTERAD

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
La empresa ofrece el servicio de mantenimiento para los taxis	10	6
La empresa tiene un plan de control para el rodaje de los vehículos	10	4
Los vehículos de la empresa cuentan con toda la tecnología necesaria	10	7
La Gerencia cuenta, para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia con indicadores de gestión	10	8
TOTAL	40	25

CP = Confianza ponderada

CT = Calificación total

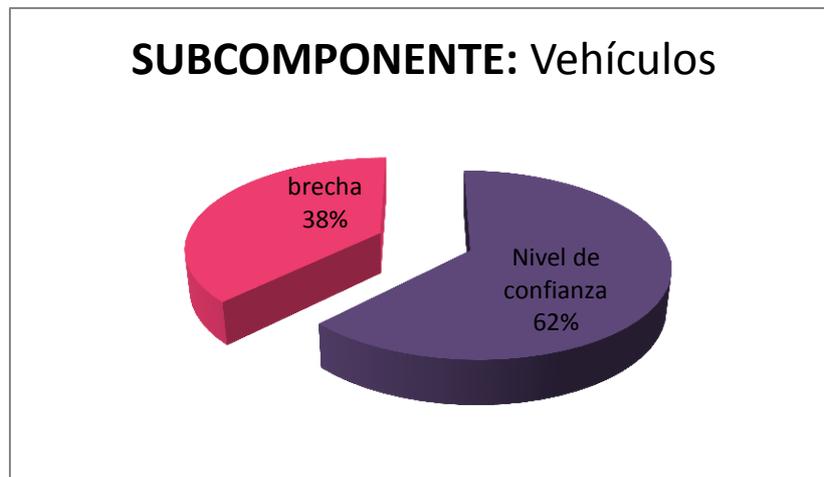
PT= Ponderación Total

$$\text{CP} = \frac{\text{CT}}{\text{PT}} * 100 = \frac{25}{40} * 100 = 62,50 \%$$

PT 40

Calificación Porcentual	Grado de confianza	Niveles de Riesgo
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
51-75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76-100%	3 ALTO	1 BAJO

Gráfico N° 9



Elaborado por: Yomar Aguilar

Fuente: Empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD

COMENTARIO DEL EQUIPO DE AUDITORÍA:

Como puede observarse el grado de confianza para el subcomponente vehículo es medio, lo que redundará en que su nivel de riesgo sea medio, al encontrarse en 62,50 %, es decir, en un rango entre 51% y 75%.

SUBCOMPONENTE: Publicidad

CENTERAD

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
La empresa mantiene una publicidad en concordancia a su actividad	10	6
La empresa mantiene un plan de presupuesto destinado a la publicidad	10	4
Los empresa cuenta con una buena publicidad	10	5
La Gerencia cuenta, para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia con indicadores de gestión	10	7
TOTAL	40	22

CP = Confianza ponderada

CT = Calificación total

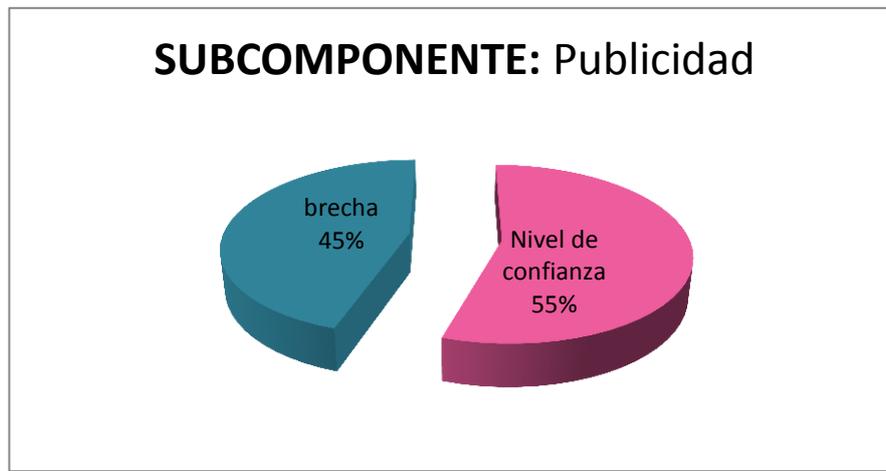
PT= Ponderación Total

$$\mathbf{CP} = \frac{\mathbf{CT} * 100}{\mathbf{PT}} = \frac{22 * 100}{40} = 55,00 \%$$

PT 40

Calificación Porcentual	Grado de confianza	Niveles de Riesgo
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
51-75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76-100%	3 ALTO	1 BAJO

Gráfico N° 10



Elaborado por: Yomar Aguilar

Fuente: Empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD

COMENTARIO DEL EQUIPO DE AUDITORÍA:

Observamos que el grado de confianza para el subcomponente publicidad es alto, lo que hace que su nivel de riesgo sea medio, al encontrarse en 55 %, es decir, en un rango entre 51% y 75%.

3.3 EJECUCIÓN

3.3.1 PROGRAMAS DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO				
CENTERAD				
SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. CENTERAD				
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión				
COMPONENTE: Servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD				
SUBCOMPONENTE: Plan estratégico				
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
1	OBJETIVOS: Evaluar si la empresa cuenta con una adecuada planificación estratégica que le permita alcanzar los objetivos planificados.	PT/6	Y.A.	
2	Determinar la eficacia y eficiencia de cómo se lleva a cabo los sistemas de información al personal sobre los planes, metas y objetivos de la empresa y la manera como se controla su cumplimiento.			
PROCEDIMIENTO GENERAL				
3	Revisión del plan estratégico establecidas por la empresa.			
4	Evaluar los sistemas de control que utiliza la empresa para el cumplimiento del plan estratégico planteado.	PT/12	Y.A.	
RIESGO				

1.	Falta de cumplimiento de metas y objetivos de la empresa			
	CALIFICACIÓN: Medio			
	PROCEDIMIENTO			
1	Revisar el plan estratégico de la empresa y evaluar, la misión, visión y los objetivos.	PT/13	Y.A.	
2	Elaborar indicadores de gestión con el fin de determinar la eficiencia del plan estratégico.	PT/9	Y.A.	

PROGRAMA DE TRABAJO**CENTERAD****SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. CENTERAD****TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión**COMPONENTE:** Servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD**SUBCOMPONENTE:** Vehículos

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
1	OBJETIVOS: Evaluar si la empresa tiene un plan para el mantenimiento y control de los vehículos	PT/7	Y.A.	
2	Determinar la eficacia y eficiencia de cómo se lleva a cabo los sistemas de control al personal sobre la utilización de los vehículos y la manera cómo se controla su cumplimiento.			
	PROCEDIMIENTO GENERAL			
3	Emitir un informe acerca de la utilización de vehículos	PT/15	Y.A.	
4	Revisión del estado de los vehículos que mantiene la empresa.			

5	Mediante la técnica de la observación directa, constatar el debido mantenimiento que mantiene la empresa con sus vehículos.			
	RIESGO			
1.	Servicios deficientes por la falta de vehículos en mal estado.			
	CALIFICACIÓN: Medio			
	PROCEDIMIENTO			
1	Realice una visita y constate el manejo que se les da a los vehículos.	PT/15	Y.A.	
2	Elaborar indicadores de gestión con el fin de determinar la eficiencia del manejo de los vehículos de la empresa.	PT/10	Y.A.	

PROGRAMA DE TRABAJO**CENTERAD****SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. CENTERAD****TIPO DE EXAMEN:** Auditoría de Gestión**COMPONENTE:** Servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. CENTERAD**SUBCOMPONENTE:** Publicidad

N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
1	OBJETIVOS: Evaluar si la empresa mantiene un programa de publicidad para ofrecer sus servicios.	PT/8	Y.A.	
2	Evaluar mediante indicadores de eficiencia la evaluación al programa de publicidad implantado.			
	PROCEDIMIENTO GENERAL			
1.	Revisión de cada uno de los sistemas de publicidad que mantiene la empresa. Emitir un informe de la evaluación general del programa de publicidad.			
	RIESGO			
1.	No se mantiene una buena publicidad de los servicios que ofrece la empresa.			
	CALIFICACIÓN: Alto			
	PROCEDIMIENTO			

1.	<p>Realizar una revisión de la publicidad como de vallas, rótulos y otros medios de comunicación.</p> <p>Elaborar indicadores de gestión con el fin de determinar la eficiencia del programa de publicidad.</p>	PT/15	Y.A.	
		PT/11	Y.A.	

3.3.2 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICA

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. CENTERAD				CENTERAD	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> PT 6 1/2 </div>					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. CENTERAD SUBCOMPONENTE: PLAN ESTRATÉGICO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
1	¿La entidad cuenta con un plan estratégico de acuerdo a la actividad económica que realiza?	x			
2	¿El plan estratégico cuenta con límite de tiempo para su ejecución?		X		El plan estratégico carece de tiempo específico de ejecución.
3	¿Se han fijado procedimientos específicos para el logro de metas y objetivos?	X			Si se ha fijado pero no es muy claro
4	¿La planeación estratégica mantiene un proceso administrativo para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización?	X			

5	¿El objetivo de la planeación estratégica está diseñado para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios para la empresa?	X			
6	¿El personal de la empresa tiene conocimiento del plan estratégico que tiene la empresa?		X		El plan estratégico es conocido solamente por los altos directivos.
7	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos en relación a la ejecución al plan estratégico?		X		
8	¿La empresa provisiona recurso en su presupuesto para la mejora de la ejecución del plan estratégico?		X		
9	¿Con el plan estratégico planteado en la empresa los accionistas han obtenido mayores beneficios?		X		
10	¿La empresa ha definidos su análisis interno como externo?	X			

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				CENTERAD	
SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A.				PT 7	
CENTERAD				1/2	
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN					
COMPONENTE: SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. CENTERAD					
SUBCOMPONENTE: VEHÍCULOS					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
1	¿La empresa tiene un manual para el manejo de los vehículos?	X			
2	¿El plan de manejo de vehículos es conocido por los socios de la empresa?	X			
3	¿Los vehículos mantienen un plan de contingencia a eventos externos que se puede su citar en la empresa?		X		
4	¿Los vehículos de la empresa se encuentran afiliados a alguna aseguradora contra robos y accidentes?	X			
5	¿La empresa tiene un plan de mantenimiento de los vehículos diariamente?		X		
6	¿La empresa realiza una provisión del personal en caso de que no venga un socio con su taxi a laborar?		X		

7	¿La empresa ha implantado toda la tecnología necesaria para el buen funcionamiento del radio taxi?	X			
8	¿La empresa mantiene convenios con otras empresas para el mantenimiento y reparación de los vehículos?	X			
9	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos en relación al manejo de los vehículos?		X		
10	¿La empresa tiene en su presupuesto un rubro asignado para el mantenimiento de los vehículos?	X			

EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO				CENTERAD	
SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. CENTERAD				PT 8 1/2	
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN					
COMPONENTE: SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. CENTERAD					
SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
1	¿La empresa mantiene un plan de publicidad de los servicios que brinda y de la venta de productos que ofrece al público?		X		
2	¿La publicidad de la empresa para ofrecer sus servicios y productos que medios utiliza? Radio Prensa Televisión. Rótulos. Vallas. Internet. Tarjetas de presentación. Trípticos. Dípticos Letreros. Hojas volantes Otros medios.	X			
		X			
		X			

3	<p>¿Con qué frecuencia realiza la publicidad de la empresa?</p> <p>Diariamente</p> <p>Mensualmente</p> <p>Trimestral</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p>	X			<p>Los socios dan a sus clientes nuevos tarjetas de presentación</p>
4	<p>¿La publicidad ofrecida ha incrementado sus ganancias al finalizar un periodo?</p>	X			<p>Si ha incrementado pero no lo suficiente.</p>
5	<p>¿La empresa en su presupuesto mantiene un rubro destinado al gasto de publicidad?</p>	X			
6	<p>¿El gerente ha dispuesto la creación de un departamento encargado de la publicidad de la empresa?</p>	X			<p>El departamento de marketing cuenta con una sola persona.</p>
7	<p>¿En este departamento se han establecido metas, objetivos generales y específicos relacionados a la publicidad?</p>	X			
8	<p>¿El personal encargado de la publicidad son personas profesionales?</p>		X		
9	<p>¿Se han establecido objetivos sobre el nivel de ventas que se quiere alcanzar con la publicidad ofrecida?</p>		X		

3.3.3 INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR DE LA EFICIENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Subcomponente: Plan Estratégico							PT 9 1/1
OBJETIVO: Atender en un 90% a las llamadas del call center.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Llamadas atendidas en el departamento de operaciones en el 2010	-Congestión de llamadas telefónicas. -Unidades ocupadas. -Interferencia en los radiotransmisores.	$\frac{\text{Carreras realizadas al año}}{\text{Total de llamadas recibidas al año}} \times 100$ $\frac{78342}{88512} \times 100$ 88,51%	Porcentaje (%)	Semestral	90%	-Departamento de operaciones	Indicador <hr/> Estándar 88,51% <hr/> 90% 98,34% Brecha = 100-98.34 =1,66 Brecha favorable

ANÁLISIS DEL INDICADOR:

Gráfico N° 11



Elaborado por: Yomar Aguilar

Fuente: Departamento de operaciones

COMENTARIO.- Observamos que la empresa Servicio De Taxis & Enlaces Turísticos S.A. Centerad ha cumplido con el 88,50% con su objetivo de atender mediante el call center a más clientes en el año 2010, este porcentaje hace referencia al servicio de taxis, servicio de encomiendas, servicio de turismo.

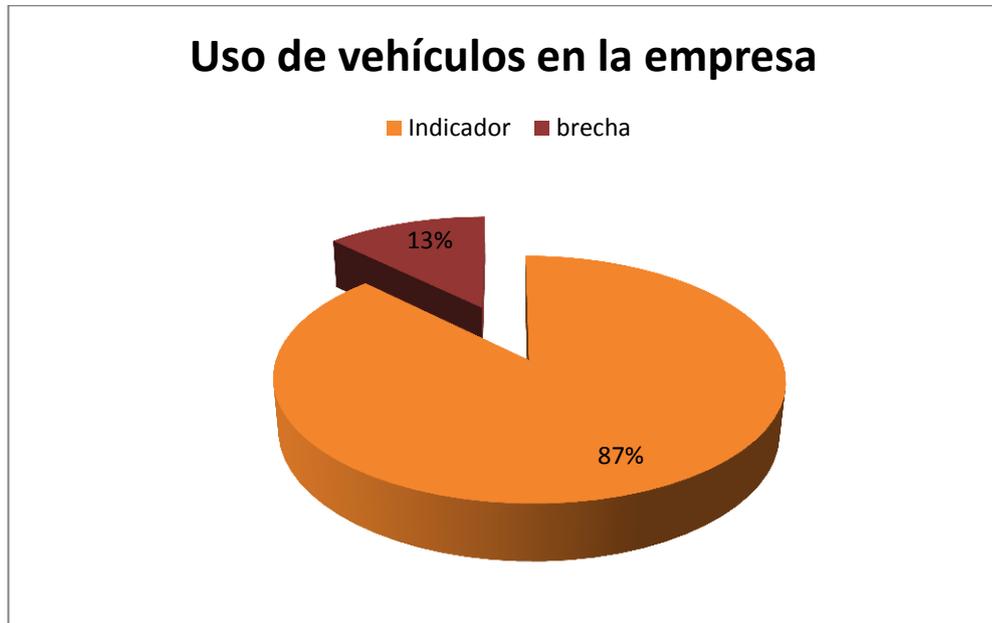
El objetivo principal era de cumplir con el 90% de las llamadas recibidas para llegar a este porcentaje existe una brecha de 1,77% por lo que la brecha es favorable. Para llegar a la eficiencia hace falta un poco más de agilidad en el servicio de call center.

INDICADOR DE EFICIENCIA VEHÍCULOS

Subcomponente: Vehículos							PT 10 1/1
OBJETIVO: Usar al 33,33% el vehículo mensualmente							
Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Uso de vehículos en la empresa	-Uso de vehículos inadecuadamente. -Altos costos de mantenimiento. - Incumplimiento de la jornada laboral.	$\frac{\text{Tiempo Real De Uso De Vehículos}}{\text{Disponibilidad De Los Vehículos Al Mes}} \times 100$ $\frac{28350}{97200} \times 100$ <p style="margin-top: 0;">29,16%</p>	Porcentaje (%)	Mensual	33,33%	Departamento de operaciones- mantenimiento	<p>Indicador</p> <hr style="width: 100px; margin: 0;"/> <p>Estándar</p> <p>29,16</p> <hr style="width: 100px; margin: 0;"/> <p>33,33</p> <p>= 87,49%</p> <p>Brecha = 100-87,49</p> <p>=12,51%</p> <p>Brecha desfavorable</p>

ANÁLISIS DEL INDICADOR

Gráfico N° 12



Elaborado por: Yomar Aguilar

Fuente: Departamento de operaciones

Comentario.- Observamos que de la disponibilidad de los vehículos es de 97200 horas al mes, los cuales solamente se da un uso de 28350 horas al mes es decir un 33,33% del tiempo total.

El uso de cada taxi se realiza cada 8 horas en 3 turnos rotativos en cada turno; laboran 45 unidades y los turnos son uno en la mañana, en la tarde y otro en la noche, la brecha desfavorable del 12,51% se debe a que no todas las unidades cumplen con las 8 horas especificadas.

Es decir que debe existir un mayor control para que las unidades laboren su jornada total, y no exista pérdida de tiempo y atención a clientes.

EVALUACIÓN DE LA PUBLICIDAD

Subcomponente: Publicidad

PT 11
1/1

OBJETIVO: Incrementar los gastos en medios publicitarios en un 50% al 2010.

Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Eficiencia en el manejo de gastos publicitarios	<ul style="list-style-type: none"> -Otras Prioridades -No existen publicistas profesionales encargados -Presupuesto reducido 	$\frac{(\text{Gastos de publicidad 2010} - \text{Gastos de publicidad 2009})}{\text{Gastos de publicidad 2010}}$ $\frac{(134,40 - 88,20)}{134,40}$ $= \frac{44,40}{134,40}$ $= 34,38\%$	Porcentaje (%)	Anual	50%	Departamento de marketing, -Estado de resultados al 2010	<p>Indicador <u> </u> X100%</p> <p>Estándar</p> <p>34,38 %</p> <p><u> </u> X 100%</p> <p>50%</p> <p>68,76 %</p> <p>Brecha = 100% - 68,76%</p> <p>31,24%</p> <p>Brecha desfavorable</p>

ANÁLISIS DEL INDICADOR

Gráfico N° 13



Elaborado por: Yomar Aguilar

Fuente: Departamento Marketing

Comentario.- La empresa Centerad solamente utiliza avisos, tarjetas de presentación, letreros para la publicidad de la empresa.

La brecha del 31,24% representa el porcentaje que la empresa no ha cumplido para incrementar sus gastos en publicidad. Los gastos en el año 2009 fueron de 88,20 y en el 2010, lo que se dio un incremento solo del 34,38% en comparación al 2009.

La publicidad es una buena herramienta a la hora de hacer conocer un negocio, siempre y cuando ésta esté manejada adecuadamente, ésta claro que la publicidad debe ser de muy buena calidad, impactante y eficiente.

3.3.4 PAPELES DE TRABAJO

Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. Centerad

CENTERAD

COMPONENTE: Centerad

PT 12
1/1

SUBCOMPONENTE: Plan estratégico

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA SERVICIO DE TAXIS & ENLACES TURÍSTICOS S.A. CENTERAD

Se realizó una entrevista al gerente de la empresa, Sr. Mario Aguilar, para conocer el plan estratégico y las expectativas que tiene la empresa.

Supo mencionar que el objetivo principal de la empresa es dar un buen servicio de transporte al cliente cobrando una tarifa de \$1,25 en el día y en la noche de \$1,50 del servicio de puerta a puerta y para otros clientes se cobra lo que marque el taxímetro.

Para tener un control de **los taxis** se utiliza un GPS en donde se ubica al taxi que esté más cerca y así se determina el tiempo de espera de la unidad por parte del cliente, indica que este método es eficiente ya que ayuda a controlar a los taxistas para que cumplan sus horas laborables.

Una deficiencia que tiene la empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A. Centerad es que no cuenta con el permiso de operación el mismo que se encuentra en trámite, a pesar que la empresa tiene al día todos los pagos el municipio se niega a dar el permiso.

Diariamente trabajan en la empresa tres operadores y un comisario las 24 horas del día, los operadores atienden las tres líneas telefónicas; es un servicio directo para quejas y para el servicio de taxi, el comisario hace el trabajo de velar por la administración y funcionamiento de la empresa.

En lo que hace referencia a la parte financiera se está planificando la compra de un software para llevar la contabilidad internamente ya que el contador contratado pasa una vez por mes en la que se lleva copias de los documentos y a veces hasta se les pierden.

Supo mencionar que luego de obtener que les den el permiso para operar existen muchas expectativas.

ELABORADO POR: Yomar Aguilar

REVISADO POR: MBA. Edgar Sempértégui

ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO

(MISIÓN, VISIÓN, Y OBJETIVOS)

Hemos solicitado el plan estratégico de la empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. Centerad, en la que analizaremos la misión, visión y objetivos que se encuentran planteados.

Tabla Nº 1

MISIÓN

Brindar un servicio eficiente al atender a nuestros clientes pues la calidad es lo primero para ello capacitamos a cada conductor. Nuestro compromiso es cada día ofrecer un eficiente servicio con los operadores, conductores, supervisores y controladores para que usted sea bien atendido.

Comentario:

Una revisión a la Misión de manera detenida nos evidencia una particular característica, esta es que la Misión no incluye la Identidad de la empresa, es decir, que no están establecidas aquellas peculiaridades, valores o particularidades que diferencian a la empresa de otras que se dedican al mismo segmento de mercado y que podrían hacerla única frente a la competencia. La misión simplemente cumple la función de establecer ciertos compromisos.

Tabla Nº 2

VISIÓN

Ser una de las mejores Empresas de Servicio de Taxi & Turismo de Quito, contribuyendo a la solución de los problemas de transporte en especial dirigido a nuestro sector, actualmente tenemos una flota de 100 unidades, aspiramos alcanzar una cartera de clientes 2,000 usuarios en los próximos meses.

Comentario:

A su vez, en la revisión que se hace a la Visión, lo primero que se destaca es que no se ha fijado un plazo o una fecha precisa (1 o 2 años) para la consecución de los objetivos de la empresa, sino que se cae en la ambigüedad al establecer a “los próximos meses” como la meta para su cumplimiento. Asimismo, no se pone un número preciso al hablar de la cartera de clientes a la que se pretende llegar. Finalmente, resalta la falta de ambición que evidencia la Visión de la empresa, pues, aunque se debe transmitir en la Visión unas aspiraciones factibles y realistas, esto no significa que hay que caer en el facilismo.

Tabla Nº 3

OBJETIVO GENERAL

Alcanzar el crecimiento de la compañía mejorando de adentro hacia afuera, así como la atención al cliente, promoviendo objetivos comunes de crecimiento, mantenimiento y ahorro.

Comentario:

Los objetivos arriba señalados no son medibles ni cuantificables por lo que no podrían ser revisados de aquí a un tiempo para constatar su cumplimiento, es

decir, se cae en un simple pronunciamiento de aspiraciones a lograr pero sin el verdadero sentido de consecución.

Tabla Nº 4

Objetivos Específicos

- Desarrollar capacidades y normas para solucionar todas las necesidades del pasajero
- Buscar medios de autofinanciación o financiación para adquisición de unidades que siempre estén nuevas.
- Desarrollar servicios que suplan gastos altos y optimicen el servicio
- Capacitación, motivación, incentivos, paseos, agasajos, todas las actividades que generen confort en los accionistas y colaboradores.

Comentario:

Reiteramos lo dicho anteriormente

ELABORADO POR: Yomar Aguilar

REVISADO POR: Edgar Sempértegui

COMPONENTE: Centerad**SUBCOMPONENTE:** Vehículos**PT 14**
1/2

La siguiente encuesta fue realizada a una muestra aleatoria de 10 empleados que laboraban en el 2010 en la empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. Con la finalidad de cumplir con los procedimientos expuestos en los programas de trabajo.

ENCUESTA

Cuestionario No.: _____

Encuestador: _____

Fecha: _____

PRESENTACIÓN: Buenas días/tardes. Soy estudiante de Contabilidad y Auditoría en la universidad Técnica Particular de Loja. Estoy realizando un trabajo de auditoría de gestión a la empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. Centerad; esta encuesta está dirigida a los accionistas. Le agradecería dedicar unos instantes para la realización de este cuestionario. Toda la información que usted nos proporcione será considerada estrictamente confidencial.

1. ¿Ud. es dueño de la unidad móvil o es un chofer contratado?

Dueño **Chofer contratado**

2. ¿Ud. labora sus 8 horas diarias?

Sí **No**

3. ¿Antes de salir a sus actividades diarias Ud. revisa si su vehículo está en buenas condiciones?

Sí **No**

4. ¿La empresa ofrece a las unidades móviles centros de mantenimiento y reparación en caso de emergencia?

Sí No

5. ¿Con que frecuencia la empresa hace un control técnico de los vehículos?

Semanal Quincenal Mensual Anual

6. ¿Ha ofrecido la empresa cursos de capacitación de mecánica básica?

Sí No

7. ¿Su vehículo se encuentra asegurado contra robos y accidentes?

Sí No

8. ¿Su vehículo cuenta con?

Rastreo Satelital SI No

Radio de Comunicación SI No

Taxímetro SI No

Documentos de ley SI No

9. ¿Los vehículos apoyan a la no contaminación del aire?

Sí No

10. ¿Para la utilización de los vehículos la empresa le ha hecho conocer algún plan?

Sí No

ELABORADO POR: Yomar Aguilar
REVISADO POR: Edgar Sempértegui

COMPONENTE: Centerad

SUBCOMPONENTE: Vehículos

RESULTADO DE LE ENCUESTA REALIZADA A LOS ACCIONISTAS DE LOS VEHÍCULOS

Del total de una muestra 135 socios de la empresa se hicieron una selección aleatoria de 10 taxistas para la realización de la presente encuesta.

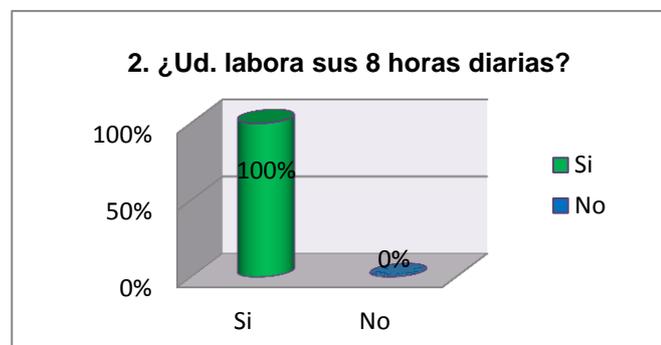
Gráfico N° 14



Elaborado por: Yomar Aguilar

El servicio de taxi es brindado por los dueños en un 60% y el 40% es personal contratado.

Gráfico N° 15

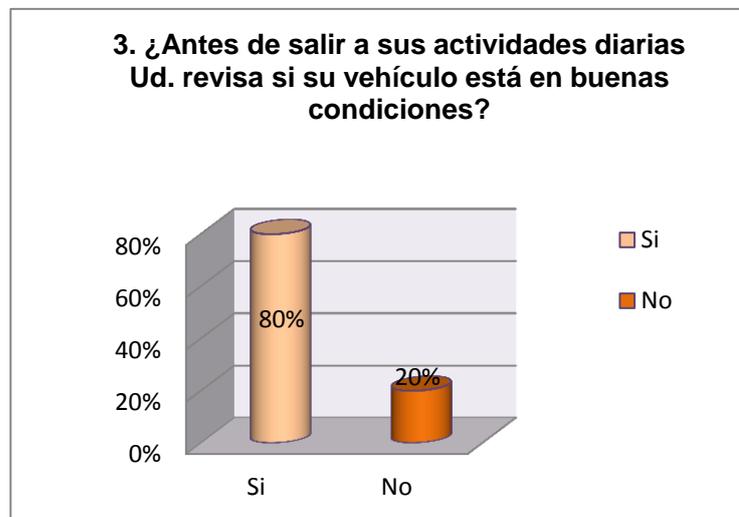


Elaborado por: Yomar Aguilar

Observamos que el personal de los taxis labora todos los días las 8 horas

reglamentarias.

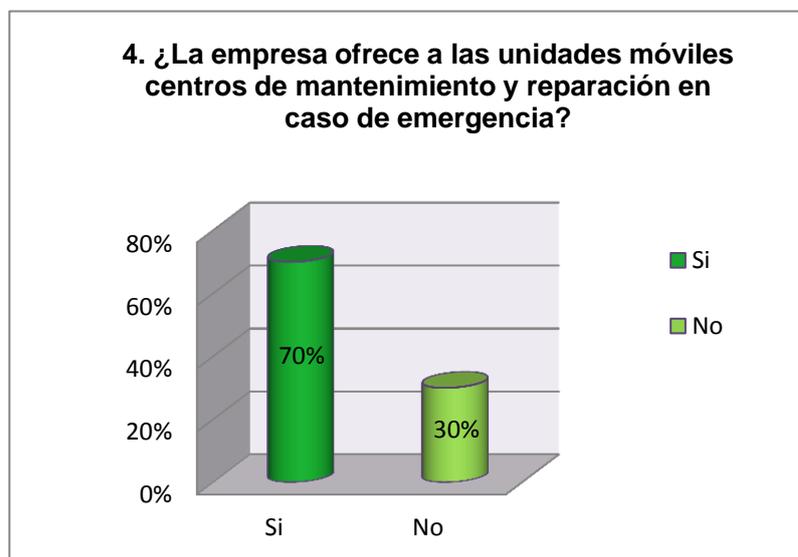
Gráfico N° 16



Elaborado por: Yomar Aguilar

El 80% de taxistas revisa su vehículo antes de salir a cumplir con sus actividades diarias es decir que son responsables con su labor y el 20% no toma precauciones

Gráfico N° 17

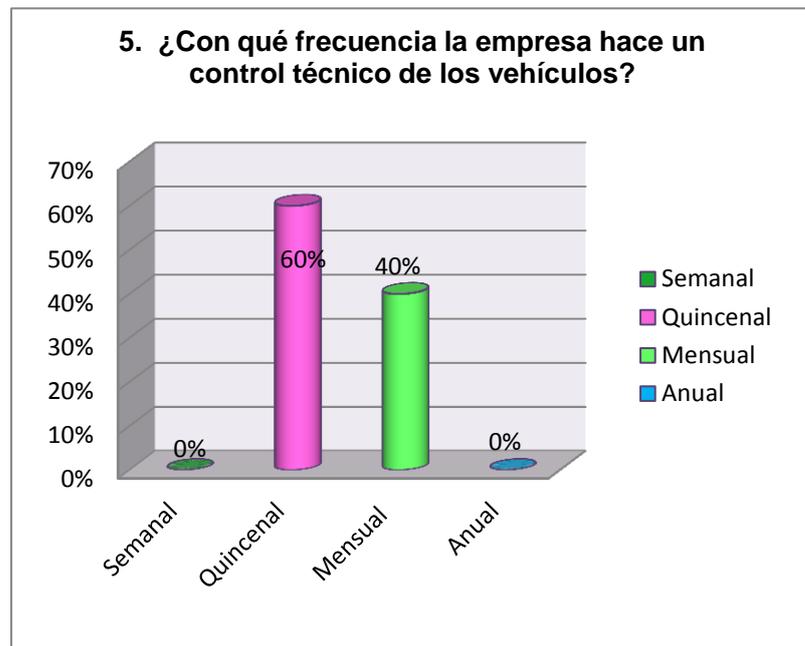


Elaborado por: Yomar Aguilar

La empresa ofrece a sus accionistas centros de mantenimiento y reparación de vehículos, a estos centros acude solamente el 70% y el

30% no se acercan a los mismos.

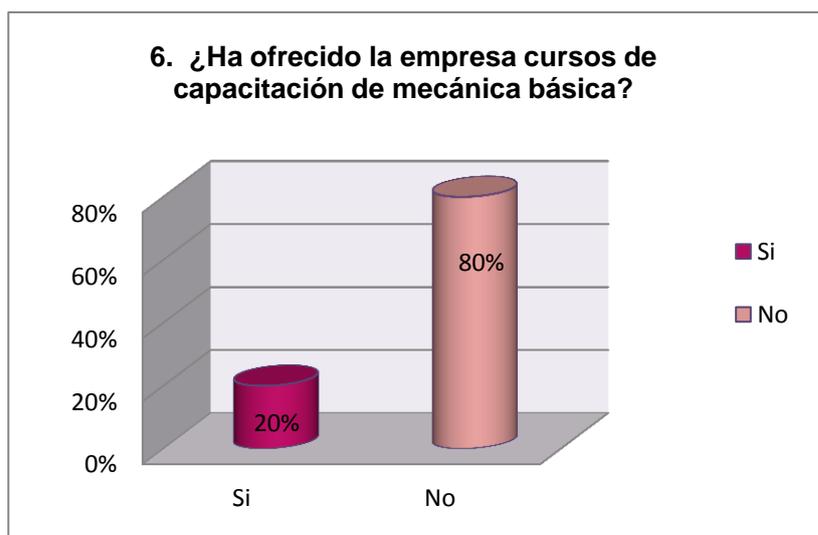
Gráfico N° 18



Elaborado por: Yomar Aguilar

Observamos que el 60% de los taxistas hacen sus revisiones quincenales del vehículo, y el 40% restante lo hace cada mes por la acumulación de taxis que se presenta en el centro de revisión.

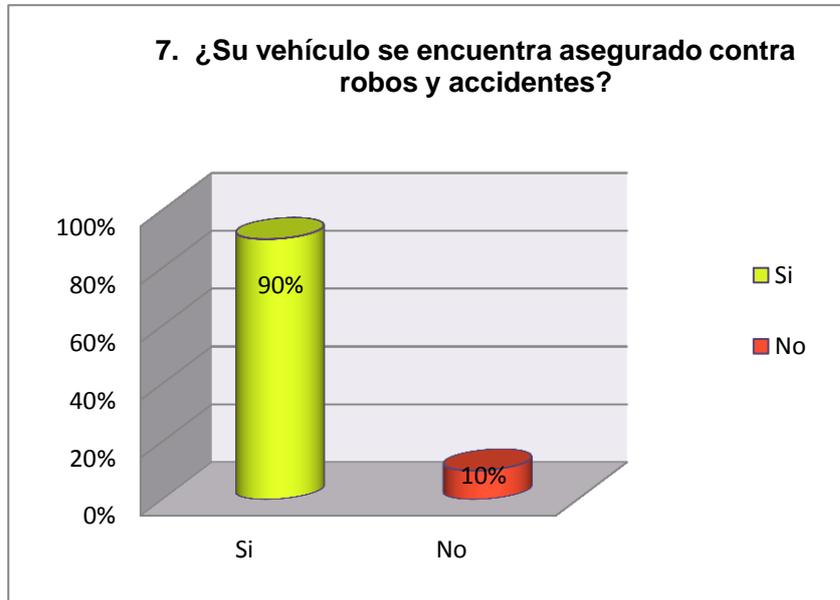
Gráfico N° 19



Elaborado por: Yomar Aguilar

La empresa Centerad solamente ha dado un curso de mecánica básica en el que asistió solo el 20% del personal y el 80% no lo ha recibido.

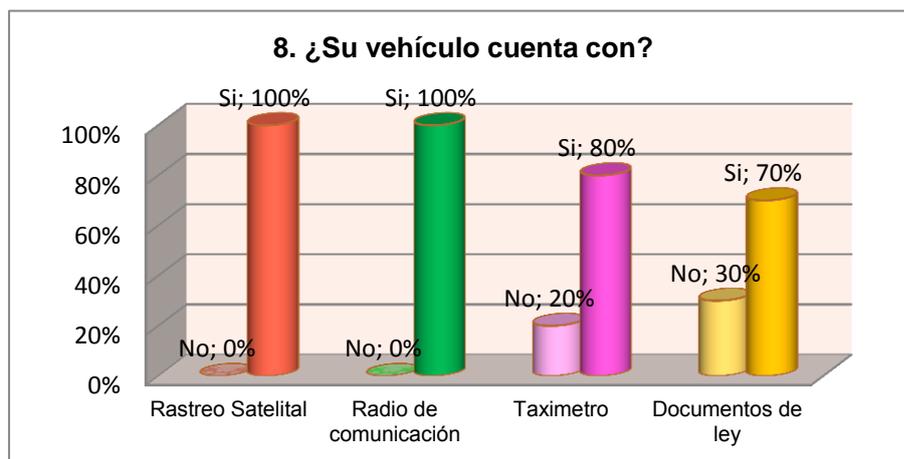
Gráfico N° 20



Elaborado por: Yomar Aguilar

Solo el 90% de vehículos ha accedido a asegurar sus vehículos en caso de robos y accidentes y el 10% no tiene este seguro.

Gráfico N° 21



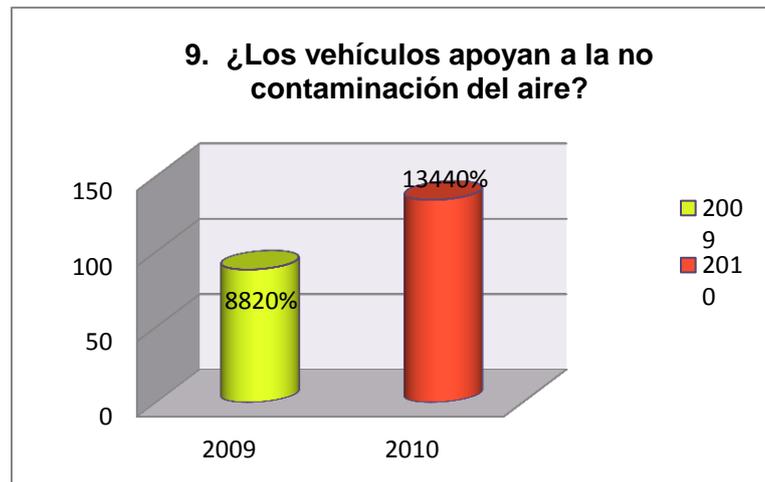
Elaborado por: Yomar Aguilar

En la empresa Centerad observamos que todos los vehículos cuentan con rastreo satelital incorporados en las unidades, así como también

todos tienen radio de comunicación.

El taxímetro no todos los taxis tienen instalados solamente el 80% cumple con este, observamos también que solamente el 70% tiene los documentos de ley y el 30% no disponen de los mismos.

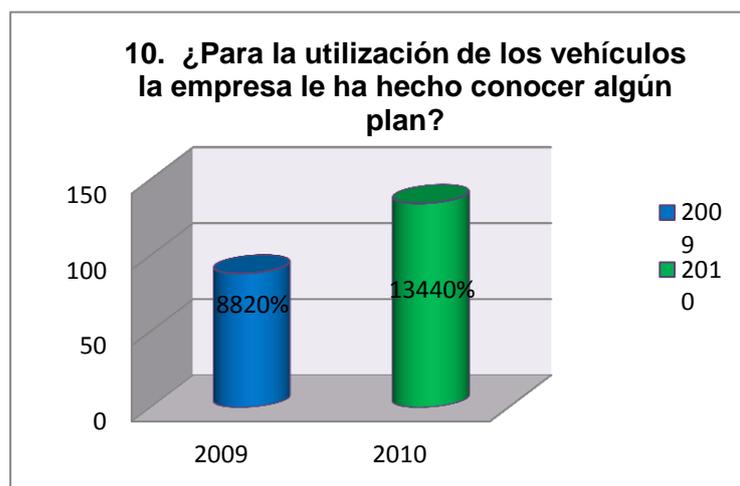
Gráfico N° 22



Elaborado por: Yomar Aguilar

Así mismo observamos que el 80% de los vehículos apoyan la no contaminación del aire, no así el 20% que no participa del mismo.

Gráfico N° 23



Elaborado por: Yomar Aguilar

El 20% de los dueños de vehículos conocen el plan de manejo de vehículos y el 80% desconoce de este plan.

ELABORADO POR: Yomar Aguilar

REVISADO POR: Edgar Sempértegui

Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A.

Centerad

CENTERAD

**PT 16
1/1**

COMPONENTE: Centerad

SUBCOMPONENTE: Publicidad

OBSERVACIÓN DE LA PUBLICIDAD DE LA EMPRESA

Hemos hecho una observación de la publicidad que la empresa tiene al momento de ofrecer sus servicios.

FOTOGRAFÍA 001.



Uno de los medios publicitarios que utiliza la empresa son las tarjetas de presentación en las que se hace la propaganda entregando la tarjeta en especial a los clientes nuevos que utilizan por primera vez la unidad de taxi.

FOTOGRAFÍA 002.



Rótulo de la empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. Centerad no es muy grande poco visible y no llama la atención.

FOTOGRAFÍA 003

- ✓ Taxi con publicidad de la empresa



- ✓ Taxi sin publicidad de la empresa



Observamos que no todas las unidades de taxi cuentan con la publicidad de la empresa en la parte trasera de la unidad. La misma que debe tener el nombre de la empresa y el número de teléfono como podemos observar en la primera fotografía.

ELABORADO POR: Yomar Aguilar

REVISADO POR: Edgar Sempértégui

Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A.

Centerad

CENTERAD

**PT 17
1/1**

COMPONENTE: Centerad

SUBCOMPONENTE: Publicidad

MANEJO DE LA PUBLICIDAD

De la entrevista obtenida con el Jefe del departamento de Marketing Sr. Wilson Relevo, se puede resumir de la manera más concreta lo siguiente:

Referente al incumplimiento del manejo de publicidad, supo manifestar que no existía presupuesto ya que en el año se ha realizado una adquisición importante de Radios Kenwood y equipos de radio, de manera que los socios puedan desarrollar en forma efectiva su trabajo y la central de radio opere a su máxima efectividad contando así con activos fijos necesarios para una eficiente administración, por ello la publicidad no ha podido incrementarse significativamente en este año.

Así también supo manifestar que los gastos administrativos con respecto a la publicidad son de \$134,40 en el año 2010, obteniendo como conclusión que es un presupuesto demasiado bajo para los gastos que se debe incurrir en publicidad. Se necesita más dinero para publicar los servicios que ofrece la empresa.

Además enfatizó que para el próximo año, se encuentran realizando los programas para desarrollar la publicidad necesaria, y de este modo incrementar los clientes y las utilidades para la empresa.

ELABORADO POR: Yomar Aguilar

REVISADO POR: Edgar Sempértegui

3.3.5 HOJAS DE HALLAZGOS

HOJA DE HALLAZGOS 1		CENTERAD
AUDITORIA DE GESTIÓN: Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. SUBCOMPONENTE: PLAN ESTRATÉGICO		
CONDICIÓN	La empresa No tiene un plan Estratégico bien estructurado	
CRITERIO	Toda empresa debe tener implantado un plan Estratégico mediante el cual los miembros guías o la alta gerencia prevean el futuro hacia dónde quiere llegar la empresa y desarrollarán los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.	
CAUSA	<ul style="list-style-type: none">✓ Falta de planificación✓ Falta de dirección por parte de la alta gerencia.	
EFEECTO	<ul style="list-style-type: none">✓ Objetivos y metas mal definidos✓ Mala administración de parte de la alta gerencia✓ Desconocimiento de los socios de los objetivos comunes.	
COMENTARIO	<p>Si una empresa carece del plan estratégico no existe una pauta para los gerentes para que estos puedan administrar y ejecutar el logro de los objetivos.</p> <p>Además, el proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agrave.</p>	
GERENTE		
RECOMENDACIÓN		

- ✓ Plantear un modelo de Planeación Estratégica Aplicada como alternativa para dotar a sus líderes de los diferentes departamentos de las capacidades requeridas para generar y administrar el futuro de la organización.

- ✓ Dar a conocer a todos los socios de la empresa el plan estratégico que rige en la empresa.

PREPARADO POR:

Yomar Aguilar

FECHA:

28-08-2011

**REVISADO POR:
Edgar Sempértegui**

FECHA: 29-08-2011

AUDITORIA DE GESTIÓN: Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A.
SUBCOMPONENTE: PLAN ESTRATÉGICO

CONDICIÓN Objetivos del plan estratégico no son medibles ni cuantificables.

CRITERIO Los objetivos de un plan estratégico son como trazar un mapa de la empresa, que nos señala los pasos para alcanzar nuestra visión y misión, teniendo en cuenta a qué actividad se dedica y qué servicios ofrece la empresa.

CAUSA

- ✓ Falta de planificación administrativa.
- ✓ Falta de delimitación de prioridades estratégicas

EFFECTO

- ✓ No se tiene una visión del futuro de la empresa
- ✓ Incumplimiento de metas y objetivos
- ✓ La empresa no sabe a dónde va y que es lo que quiere obtener.

COMENTARIO Observamos en el plan estratégico que los objetivos carecen de identidad, los mismos que no pueden ser medidos ni cuantificados a una fecha determinada, tampoco se definen estrategias para lograr los objetivos. Los objetivos estratégicos específicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos generales se refieren a cómo hacer productivo los negocios en el término de un año.

RECOMENDACIÓN AL GERENTE:

- ✓ Replantear los objetivos estos son de responsabilidad de alta dirección ya que ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro.
- ✓ Realizar una lista de las principales responsabilidades de la empresa para el desarrollo, implantación y administración progresiva del proceso de la calidad.
- ✓ Dar a conocer a todos los socios de la empresa los objetivos generales y específicos.

PREPARADO POR:

Yomar Aguilar

FECHA:

29-08-2011

**REVISADO POR:
Edgar Sempértegui**

FECHA: 30-08-2011

AUDITORIA DE GESTIÓN: Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A.
SUBCOMPONENTE: **VEHÍCULOS**

CONDICIÓN Los Socios tienen unidades de taxis nuevos con tecnología avanzada.

CRITERIO Según el reglamento interno de la empresa en su art. 34 en su literal “e” de las obligaciones de los accionistas y propietarios de las unidades dice que se debe mantener en óptimas condiciones el vehículo, especialmente a lo que se refiere a los elementos de seguridad y a la buena presentación a fin de garantizar la mejor atención a los usuarios.

CAUSA

- ✓ Conocimiento de las políticas internas por parte de los socios de la empresa.
- ✓ Buena inversión del capital.

EFEECTO

- ✓ Servicio responsable al momento de brindar un servicio.
- ✓ Disminución de gastos referente al mantenimiento.
- ✓ Menor riesgo de accidentes.

COMENTARIO Las unidades en la empresa de Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. tiene tecnología nueva así lo demuestra nuestras encuestas realizadas a los conductores de las unidades.

Es indispensable tener una tecnología de punta en las unidades ya que así se brinda un buen servicio a los clientes y además se reduce el tiempo de una

carrera pudiendo realizar más carreras en las horas laborables, teniendo como consecuencia positiva más beneficios económicos.

AL GERENTE

RECOMENDACIÓN

- ✓ Se recomienda al gerente en cumplir y hacer cumplir el reglamento interno para los accionistas y/o propietarios antiguos así como también para los nuevos.
- ✓ Realizar programas de mantenimiento para el buen funcionamiento de las unidades.

PREPARADO POR:

Yomar Aguilar

FECHA: 30-08-2011

**REVISADO POR:
Edgar Sempértegui**

FECHA: 31-08-2011

AUDITORIA DE GESTIÓN: Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A.
SUBCOMPONENTE: Vehículos

CONDICIÓN No todos los dueños de taxis tienen los documentos de ley.

CRITERIO Según el reglamento interno de la empresa en su art. 34 en su literal "g" de las obligaciones de los accionistas y propietarios de las unidades dice que se debe cumplir con los requerimientos que establecen la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y sus reglamentos, para que las unidades y conductores de los vehículos puedan cumplir con la operación y objeto social determinado en el estatuto social de la compañía.

CAUSA

- ✓ Descuido de los choferes por tener sus respectivos documentos.
- ✓ Desconocimiento del reglamento interno de la empresa.
- ✓ Irresponsabilidad del manejo de las unidades de taxis.

EFEECTO

- ✓ Problemas legales con las leyes que rigen al objeto de la empresa.
- ✓ Desperdicio de recursos económicos, al solucionar algún problema judicial

COMENTARIO Es responsabilidad de cada conductor de tener todos los documentos en regla evitando de esta manera gastos en procesos judiciales. Con el incumplimiento de la ley hace que la empresa

tenga una mala expectativa por parte de los clientes reduciéndose la demanda.

RECOMENDACIÓN

AL GERENTE:

- ✓ Hacer una revisión a todos los dueños de las unidades móviles de los documentos que la ley exige.
- ✓ Ayudar a gestionar a los dueños de las unidades documentos que les hacen falta para el libre funcionamiento.

PREPARADO POR:
Yomar Aguilar

FECHA: 31-08-2011

REVISADO POR:
Edgar Sempértegui

FECHA: 1-09-2011

AUDITORIA DE GESTIÓN: Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A.
SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD

CONDICIÓN La empresa no tiene un buen sistema de publicidad.

CRITERIO

La publicidad es el medio por el que los potenciales clientes conocen los servicios de la empresa, pero asimismo, el medio a través del cual los clientes habituales afianzan lazos de confianza. Sin la publicidad las empresas no crecen ni cumplen sus metas económicas.

CAUSA

- ✓ Falta de personal capacitado para el manejo de la publicidad.
- ✓ Desconocimientos de los beneficios de una buena publicidad.

EFFECTO

- ✓ Una mala publicidad en la empresa llega a afectar en la consecución de los objetivos de la empresa.
- ✓ Pocos clientes.
- ✓ Reducción notable de la utilidad de la empresa.

COMENTARIO

La mala publicidad es perjudicial en la empresa ya que reduce la demanda, también lleva consigo que no se hace conocer a los clientes los servicios que la empresa ofrece. En este caso la empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. Centerad solo utiliza tarjetas de presentación y un letrero poco visible la empresa debe tener en cuenta que la publicidad traerá a futuro grandes beneficios económicos.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

RECOMENDACIÓN

- ✓ Realizar un estudio de los medios más recomendados para hacer la publicidad de la empresa.
- ✓ Realizar un letrero para que los clientes conozcan la sede de estación de taxis.
- ✓ Realizar un plan de publicidad, para así lograr la mayor captación de posibles clientes.

**PREPARADO POR:
Yomar Aguilar**

FECHA: 1-09-2011

**REVISADO POR:
Edgar Sempértegui**

FECHA: 2-09-2011

AUDITORIA DE GESTIÓN: Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A.
SUBCOMPONENTE: PUBLICIDAD

CONDICIÓN Publicidad con bajo presupuesto

CRITERIO

La Publicidad en la empresa hace que los clientes conozcan de los servicios que la empresa ofrece. Sin embargo la publicidad exige a la empresa un costo que muchas veces es elevado de este modo el notorio descuido en publicidad.

CAUSA

- ✓ Mala publicidad
- ✓ Mala distribución de los rubros en los presupuestos anuales de la empresa
- ✓ Poca importancia de los sistemas publicitarios.

EFECTO

- ✓ No se puede realizar buenas campañas publicitarias por la falta de dinero.
- ✓ Gastos innecesarios en otros rubros.
- ✓ Desconocimiento de la actividad de la empresa.

COMENTARIO

En la empresa de Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. Centerad no se asigna recursos económicos destinados al gasto de publicidad, como así lo pudimos observar en el estado de resultados del año 2010, de este modo la empresa no puede captar futuros clientes.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

RECOMENDACIÓN

- ✓ Elaborar un presupuesto anual destinado al gasto de publicidad.
- ✓ Realizar proformas de los diferentes sistemas publicitarios y elegir la mejor.
- ✓ No realizar gastos en vanos de publicidad

PREPARADO POR:

Yomar Aguilar

FECHA: 2-09-2011

**REVISADO POR:
Edgar Sempértegui**

FECHA: 3-09-2011

3.4 FASE IV: INFORME DE RESULTADOS

30-9-2011

**YOMAR
AGUILAR
AUDITORÍA**

*AUDITORÍA DE GESTIÓN A CENTERAD:
INFORME DE RESULTADOS*

**REVISIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, VEHÍCULOS Y
PUBLICIDAD DE LA EMPRESA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA “CENTERAD”

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

El presente examen se llevó a cabo en cumplimiento de lo previsto en el diseño de tesis previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, habiéndose dispuesto su ejecución mediante Orden de Trabajo No. 001, de fecha 1 de junio de 2011.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Realizar una auditoría de gestión a la empresa de Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A “CENTERAD” en la que examinaremos la gestión realizada de la empresa en el año 2010 con el objeto de emitir un informe con conclusiones, comentarios y recomendaciones para el mejoramiento de las operaciones en la empresa.
- Evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión realizada en el 2010 por la empresa.
- Realizar un informe de auditoría en la que nos permitirá presentar una opinión sobre los aspectos administrativos gerenciales y operativos de la empresa.
- Emitir recomendaciones a las posibles falencias de la empresa.
- Determinar la correcta contabilización de las cuentas motivo de examen.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias vigentes, evaluando el Sistema de Control Interno implantando por la empresa.

ALCANCE DEL EXAMEN

Se realizará una auditoría de gestión a la empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A CENTERAD en el periodo comprendido entre el 01/01/2010 al 31/12/2010.

BASE LEGAL

La empresa de servicio de taxis & enlaces turísticos S.A CENTERAD, está sujeta a supervisión y control de:

- Superintendencia de Compañías
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Policía Nacional
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto de Seguridad Ecuatoriana
- Servicio de Rentas Internas

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Gráfico N° 24



Fuente: Centerad

Elaborado por: Yomar Aguilar

FASE IV

RESULTADOS DEL EXAMEN

1. LA EMPRESA NO TIENE UN PLAN ESTRATÉGICO BIEN ESTRUCTURADO.

COMENTARIO:

La Planificación estratégica de la empresa no se encuentra bien estructurada y su diseño adolece de ciertas imperfecciones. Situación que contradice el criterio de la auditora, el que señala que toda empresa debe tener implantado un plan Estratégico mediante el cual los miembros guías o la alta gerencia puedan prever el futuro hacia dónde quiere llegar la empresa y así desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. Se puede señalar como las causas de este hallazgo a la falta de una cultura de Planificación dentro de la entidad, así como al desconocimiento por parte de quienes la elaboraron de los requerimientos que toda Planificación exige al momento de ser diseñada. Si no se toman medidas correctoras inmediatas podrían darse situaciones como el incumplimiento de los objetivos y metas trazados por la dirección, una mala administración de parte de la alta gerencia y el desconocimiento de los socios con respecto a los objetivos comunes. Es necesario destacar que si una empresa carece de Plan Estratégico no existe una pauta para que los gerentes puedan administrar y ejecutar el logro de los objetivos; además, el proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.

CONCLUSIÓN:

Las imperfecciones en el diseño de la Planificación estratégica trae consigo la posibilidad de que los objetivos establecidos por la Administración de CENTERAD no logren cumplirse.

RECOMENDACIÓN:

GERENTE

- Plantear un modelo de Planeación Estratégica Aplicada como alternativa para dotar a los encargados de los diferentes departamentos de las capacidades requeridas para generar y administrar el futuro de la organización.
 - Dar a conocer a todos los socios de la empresa el plan estratégico que rige en la empresa.
-

2. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO NO SON MEDIBLES NI CUANTIFICABLES.

COMENTARIO:

Una revisión sistemática de la Planificación Estratégica de la empresa evidencia que los objetivos no son medibles ni cuantificables, situación que contradice el criterio de la auditora que señala que diseñar los objetivos de un plan estratégico es como trazar un mapa de la empresa, una guía que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión y misión, teniendo en cuenta a qué actividad y qué servicios ofrece la empresa. Como las causas más evidentes para que esta situación ocurra es el desconocimiento por parte de quienes elaboraron el documento de los requerimientos que el diseño de los objetivos conlleva, así como una falta en la delimitación de las prioridades estratégicas. Si no se toman medidas correctivas se podría llegar a situaciones como: no contar con una visión del futuro de la empresa, al incumplimiento de metas y objetivos y con ello al desconocimiento de la empresa con respecto hacia dónde va y qué es lo que quiere obtener.

CONCLUSIÓN:

Incluir en la Planificación estratégica objetivos mal diseñados, es decir, no medibles ni cuantificables, es dejar la puerta abierta para su incumplimiento.

RECOMENDACIÓN:

GERENTE

- Replantear los objetivos, pues éstos son responsabilidad de la alta dirección, ya que ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro.
 - Realizar una lista de las principales responsabilidades de la empresa para el desarrollo, implantación y administración progresiva del proceso de la calidad.
 - Dar a conocer a todos los socios de la empresa los objetivos generales y específicos.
-

3. LOS SOCIOS TIENEN TAXIS NUEVOS CON TECNOLOGÍA AVANZADA.

COMENTARIO:

Los socios de la empresa cuentan con vehículos nuevos y que disponen de tecnología avanzada. Situación que está de acuerdo con la normativa y el reglamento interno de la empresa, el que en su art. 34, literal “e” de *“las obligaciones de los accionistas y propietarios de las unidades”* dice que se debe mantener en óptimas condiciones el vehículo, especialmente en lo que se refiere a los elementos de seguridad y a la buena presentación, a fin de garantizar la mejor atención a los usuarios. Detrás de esta fortaleza de la empresa se encuentra el conocimiento de las políticas internas por parte de los socios de la empresa, así como a una significativa inversión de capital en el parque automotor de la empresa. Todo lo cual conlleva a que se ofrezca un buen servicio a los usuarios y clientes, a la disminución de gastos referente al mantenimiento y, por ende, a un menor riesgo en los accidentes. Vale agregar que se pudo constatar lo anterior a través de la observación directa de los vehículos, así como a través de nuestras encuestas realizadas a los conductores de las unidades. Por otro lado, es indispensable tener una tecnología de punta en las unidades ya que así se brinda un buen servicio a los clientes y además se reducen el tiempo de una carrera pudiendo realizar

más carreras en las horas laborables, teniendo como consecuencia positiva más beneficios económicos.

CONCLUSIÓN:

El contar con vehículos nuevos y equipados con la mejor tecnología conlleva a mayores beneficios económicos.

RECOMENDACIÓN:

GERENTE

- Se recomienda al Gerente cumplir y hacer cumplir el reglamento interno para los accionistas y/o propietarios antiguos así como también para los nuevos.
 - Realizar programas de mantenimiento para el buen funcionamiento de las unidades.
-

4. NO TODOS LOS DUEÑOS DE TAXIS TIENEN LOS DOCUMENTOS DE LEY.

COMENTARIO:

Se ha podido constatar que no todos los dueños de taxis tienen los documentos de ley. Situación que contradice lo señalado en el reglamento interno de la empresa en su art. 34 y en su literal “g”: *“de las obligaciones de los accionistas y propietarios de las unidades”* dice que se debe cumplir con los requerimientos que establecen la ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y sus reglamentos, para que las unidades y conductores de los vehículos puedan cumplir con la operación y objeto social determinado en el estatuto social de la compañía. Como causales para que esta situación se esté dando se han detectado al descuido de los choferes por tener sus respectivos documentos, al desconocimiento del reglamento interno de la empresa y, particularmente, a la irresponsabilidad en el manejo de las unidades de taxis. Grave situación que, de no darse una rectificación inmediata, podría llevar a que existan problemas legales con las leyes que rigen al objeto de la empresa, así como al desperdicio de recursos

económicos cuando se pretenda solucionar algún problema judicial. Resulta conveniente agregar que es responsabilidad de cada conductor el tener todos los documentos en regla, evitando de esta manera gastos en procesos judiciales. El incumplimiento de la ley hace que la empresa tenga una mala imagen por parte de los clientes reduciéndose con ello la demanda.

CONCLUSIÓN:

El hecho de que no todos los dueños de taxis cuenten con los documentos de ley puede degenerar en problemas graves, situación que puede conllevar a excesivos e inesperados gastos.

RECOMENDACIÓN:

GERENTE:

- Hacer una revisión exhaustiva, verificando que todos los dueños de las unidades móviles cuenten con los documentos que la ley exige.
- Ayudar a gestionar a los dueños de las unidades aquellos documentos que les hacen falta para el libre funcionamiento.

5. LA EMPRESA NO TIENE UN BUEN SISTEMA DE PUBLICIDAD.

COMENTARIO:

La empresa no cuenta con un buen sistema publicitario. Situación que se confronta con el criterio de la auditora, quien señala que la publicidad es el medio por el que los potenciales clientes conocen los servicios de la empresa, pero asimismo, el medio a través del cual los clientes habituales afianzan lazos de confianza. Sin la publicidad las empresas no crecen ni cumplen sus metas económicas. Detrás de este descuido se pueden ubicar a factores como: la falta de personal capacitado para el manejo de la publicidad y al desconocimiento de los beneficios que una buena publicidad trae consigo. Si se mantiene esta deficiencia podrían darse situaciones como el que se afecte la consecución de los objetivos de la empresa, una reducción de los clientes habituales, y con ello, una reducción notable de la utilidad de la empresa. Podemos agregar a lo anterior el hecho de que la

mala publicidad es perjudicial en la empresa ya que reduce la demanda, también lleva consigo el que no se hace conocer a los clientes los servicios que la empresa ofrece. En este caso, la empresa Servicio de Taxis & Enlaces Turísticos S.A. CENTERAD sólo utiliza tarjetas de presentación y un letrero poco visible. La empresa debe tener en cuenta que la publicidad traerá a futuro grandes beneficios económicos.

CONCLUSIÓN:

Un sistema publicitario deficiente puede llevar que las utilidades de la empresa se reduzcan.

RECOMENDACIÓN:

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

- Realizar un estudio de los medios más recomendados para hacer la publicidad de la empresa.
 - Realizar un letrero para que los clientes conozcan la sede de estación de taxis.
 - Realizar un plan de publicidad, para así lograr la mayor captación de posibles clientes.
-

6. EXISTE UN PRESUPUESTO REDUCIDO PARA PUBLICIDAD.

COMENTARIO:

El presupuesto que la empresa destina a publicidad es muy reducido. Situación problemática que contradice el criterio de la auditora, el que señala que la publicidad en la empresa hace que los clientes conozcan de los servicios que la empresa ofrece. Sin embargo, la publicidad exige a la empresa un costo que muchas veces es elevado, de este modo, el notorio descuido en publicidad. La principal de las causas que se pueden apuntar detrás de esta deficiencia podría ser la mala distribución de los rubros en los presupuestos anuales de la empresa, además de la poca importancia por parte de la administración a los sistemas publicitarios. El no dar una solución inmediata a esta irregularidad podría llevar a que la empresa no haga conocer sus servicios y que las ventas y los beneficios económicos vayan

mermando significativamente. Finalmente, vale agregar que este hallazgo fue revelado a través de la observación al estado de resultados del año 2010 efectuado durante la auditoría de gestión a CENTERAD.

CONCLUSIÓN

El no destinar un presupuesto significativo a gastos en publicidad puede llevar a que los beneficios económicos de la empresa mermen.

RECOMENDACIÓN:

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

- Elaborar un presupuesto anual destinado al gasto de publicidad.
- Realizar proformas de los diferentes sistemas publicitarios y elegir la mejor.
- No realizar gastos en vano de publicidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez finalizada esta investigación se presentan las siguientes conclusiones:

1. El hecho de que una empresa no cuente con una gran infraestructura o que tenga poco tiempo en el mercado no es razón suficiente para que esta no haya diseñado correctamente su Planificación estratégica; más bien, es precisamente su incipiente constitución y su reciente presencia en el mercado lo que debería obligarla a establecer aquellos lineamientos y directrices que conduzcan su desempeño futuro. Razón por la cual se vuelve necesario que esté profesionalmente diseñada, considerando para ello el incluir aspectos como la identidad de la empresa dentro de la Misión, establecer una fecha dentro de la Visión y que los objetivos sean medibles o cuantificables.
2. Para llevar a cabo una auditoría de gestión profesional y satisfactoria para los directivos de la empresa por auditar, el auditor debe desarrollar las fases preliminares con total rigurosidad y profundidad pues en estas primeras etapas (Conocimiento preliminar y Planificación) se fundamentan cada una de las etapas posteriores. Ello implica que, en caso de ser necesario, el auditor deberá regresar a estas etapas anteriores para revisar cierta información que quedó insuficiente.
3. El marco teórico presentado en el segundo capítulo de esta investigación fue un instrumento de gran utilidad para el desarrollo de la misma, porque por una parte, nos recordó algunos conceptos que habíamos dejado relegados desde que los revisamos por primera vez, y por otro, nos sirvió para delimitar algunos conceptos y definiciones que iban a ser de gran utilidad en la auditoría propiamente dicha. La aplicación práctica de los conceptos analizados en el Marco teórico- conceptual de esta investigación permite constatar la necesidad de que toda investigación (para adquirir el rango de “académica” o “científica”), contenga un marco teórico que establezca y delimite los términos que serán utilizados en el transcurso de la misma, pues sin ello, podría darse una brecha entre las ideas y conceptos que queremos transmitir y las palabras con que representamos tales ideas, todo lo cual conllevaría a una confusión desmerecedora en todo trabajo que se pretende científico.

4. Aunque la auditoría de gestión debe cumplir con ciertos parámetros y seguir aquellos procesos, técnicas y metodologías recomendados por los manuales científicos que han abordado la cuestión, ello no significa que deba ser un sistema de medición y análisis estático o rutinario, sino que deberá acomodar sus prácticas de acuerdo a las particulares circunstancias del contexto, la actividad o las necesidades de la empresa a la que se está efectuando la auditoría.

RECOMENDACIONES

A su vez, las recomendaciones que se incluyen a continuación están estrechamente relacionadas con las conclusiones anteriores:

1. Se recomienda a los directivos de la empresa CENTERAD la reelaboración y la inmediata aplicación de la Planificación Estratégica, considerando para ello los criterios y las condiciones que toda Planificación debe poseer.
2. Se recomienda a los futuros estudiantes de Auditoría que en el momento de realizar una Auditoría de gestión concentren sus esfuerzos, fundamentalmente, en las fases preliminares e introductorias para asegurar así un trabajo eficiente y satisfactorio para los directivos de la empresa.
3. Se recomienda a la UTPL y su escuela de Contabilidad y Auditoría el establecer como obligatoria la inclusión de un marco teórico en cada una de las investigaciones amparadas por la Universidad.
4. Se recomienda a los futuros auditores adecuar las técnicas, herramientas y análisis de gestión a las particularidades de la empresa por auditar.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (2000). *Control de Gestión: una perspectiva de Dirección*. Barcelona: Gestión 2000.
- Atehortúa, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Benjamin, E. F. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Blanco, Y. (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cansino, J. (2001). *Evaluar al Sector Público Español*. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, Universidad de Sevilla.
- Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Contraloría General del Estado.
- Cuellar, G. (1998). *tripod*. Recuperado el 2011, de http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- de la Peña, A. (2010). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Parainfo.
- Estupiñán, R. (2005). *Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera*. Bogotá: Ecoe Editores.
- Fernández, F., Iglesias, D., Llana, X., & Fernández, B. (2010). *Manual para la formación del Auditor en prevención de riesgos laborales*. Valladolid: Lex Nova.
- Huisa, Z., & Nieves, E. (2003). *Sistema de Bibliotecas*. Recuperado el 2011, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/zanabria_h_e/contenido.htm
- Manso, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

- Meigs, W. (1983). *Principios de Auditoría*. Madrid: Diana.
- Mendevil, V. (2002). *Elementos de Auditoría*. México D.F.: ECAFSA.
- Montesinos, V. (1991). *La Auditoría en España*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Publicaciones Vértice S.L. . (2006). *Control de Gestión*. Madrid: Editorial Vértice.
- Quevedo, J. (2000). *Auditoría de Estados Fiancieros*. México D.F.: ISEF Empresa Lider.
- Redondo, R., Durán, D., & Llopart, X. (1996). *Auditoría de Gestión*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Romero, J. (2005). *Implantación del Plan de Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Editorial Visión Net.
- Silva, W. (27 de Mayo de 2005). Indicadores de Gestión y la Auditoría Interna. *Primer Encuentro Regional Latinoamericano*. Quito, Pichincha, Ecuador: Auditoría Interna.
- Téllez, B. (2004). *Auditoría un enfoque práctico*. Bogotá : Cengage Learning Editores.
- Universidad Arturo Prat. (2010). *Control de Gestión*. Recuperado el 2011, de [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-46.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-46.htm)
- Universidad de Buenos Aires. (2002). *Manual de Procedimientos de Auditoría Interna*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Vilar, J. (2008). *La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1791991001001
RAZON SOCIAL: SERVICIOS DE TAXIS Y ENLACES TURISTICOS S.A. CENTROTAXI

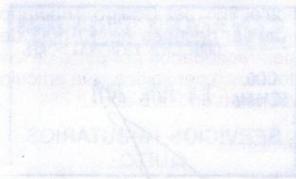
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 19/05/2005
NOMBRE COMERCIAL: CENTROTAXI			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:

ALQUILER DE RADIO FRECUENCIA.
ACTIVIDADES DE TRANSPORTE Y ENTREGA DE CORRESPONDENCIA Y PAQUETES.
VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPOS Y APARATOS DE COMUNICACION, INCLUIDO SUS PARTES Y PIEZAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Barrio: LA ESPERANZA Calle: AV. MARISCAL SUCRE Número: N71-830 Intersección: LA ESPERANZA Referencia: JUNTO A LA IGLESIA LA ESPERANZA Telefono Trabajo: 022491433 Celular: 085612011 Celular: 089186824



[Handwritten Signature]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Handwritten Signature]
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JLSF011010 Lugar de emisión: QUITO/PAEZ 655 Y RAMIREZ Fecha y hora: 14/06/2011 11:46:45

R.U.C de la empresa
Fuente: CENTERAD

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1791991001001
RAZON SOCIAL: SERVICIOS DE TAXIS Y ENLACES TURISTICOS S.A. CENTROTAXI
NOMBRE COMERCIAL: CENTROTAXI
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: ARAUZ TELLO PEDRO MAXIMO
CONTADOR: MORILLO VILLAGOMEZ LUIS

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 19/05/2005 FEC. CONSTITUCION: 19/05/2005
FEC. INSCRIPCION: 08/06/2005 FECHA DE ACTUALIZACION: 14/06/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ALQUILER DE RADIO FRECUENCIA

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Barrio: LA ESPERANZA Calle: AV. MARISCAL SUCRE
Número: N71-830 Intersección: LA ESPERANZA Referencia ubicación: JUNTO A LA IGLESIA LA ESPERANZA Teléfono
Trabajo: 022491433 Celular: 085612011 Celular: 089186924
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001
JURISDICCION: REGIONAL NORTE PICHINCHA

ABIERTOS: 1
CERRADOS: 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JLSF011010

Lugar de emisión: QUITO/PAEZ 656 Y RAMIREZ Fecha y hora: 14/06/2011 11:46:45

Página 1 de 2

SRI.gob.ec

R.U.C de la empresa

Fuente: CENTERAD

ESTADO DE RESULTADOS

Del 1ro. de Enero al 31 de DICIEMBRE de 2010

02/02/2011
21:04:03

INGRESOS			
41	OPERACIONALES		20,234.94
41101	APORTES DE ADMINISTRACION	16,700.00	
41102	VENTAS	14,978.18	
41103	SERVICIOS DE TRANSPORTE	125.17	
41111	COSTO DE VENTAS	-11,568.41	
TOTAL DE INGRESOS:			20,234.94
GASTOS			
51	ADMINISTRATIVOS		20,153.63
51103	PERSONAL EJECUTIVO	437.40	
51	CENTRAL DE RADIO	13,486.70	
51701	HONORARIOS PROFESIONALES	664.00	
51205	APREMIOS	1,150.00	
51306	SERVICIOS BASICOS	884.99	
51207	SUMINISTROS Y MATERIALES	555.34	
51208	GASTO PUBLICACIONES	134.40	
51211	GASTOS SOCIALES	127.24	
51213	GASTOS MANTENIMIENTO	2,246.14	
51215	OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	181.10	
51217	GASTOS DE DEPRECIACION	286.32	
TOTAL DE GASTOS:			20,153.63
RESULTADOS DEL EJERCICIO			81.31
 MARIO AGUILAR PRESIDENTE		 PEDRO ARVIZU GERENTE	
f)----- CPA. LIC. LUIS MORILLO CONTADOR REGISTRO NACIONAL 20660			

Estado de situación Final al 31 de diciembre de 2010

Fuente: CENTERAD