



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La universidad Católica de Loja
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA
SOLUCIONES DEL PACÍFICO SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
DE LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2010**

Trabajo de fin de carrera previo la
obtención del título de Ingeniero
en Contabilidad y Auditoría.

Alumnas: *Marisol del Rocío Guerra Ramos*
Aracely Giomar Zambrano Ramos

Director de tesis: *MBA. Edgar Sempértegui*

Centro Universitario: *Quito*

2011

MBA. Edgar Sempértegui
**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y
AUDITORÍA DE LA U.T.P.L.**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por las estudiantes Marisol del Rocío Guerra Ramos y Aracely Giomar Zambrano Ramos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación

Loja, septiembre de 2011

f).....

DECLARATORIA DE CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras, Marisol del Rocío Guerra Ramos y Aracely Giomar Zambrano Ramos declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Marisol del Rocío Guerra Ramos
C.C. 1709449936

Aracely Giomar Zambrano Ramos
C.C. 1202645774

AUTORÍA

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

Marisol del Rocío Guerra Ramos

Aracely Giomar Zambrano Ramos

DEDICATORIA

ARACELY

Esta Dedicatoria la empiezo pidiendo perdón... perdón a mis hijas Angie y Antonella a mi esposo Gus por el tiempo que les quité para cumplir este sueño, que es el de culminar mi carrera. A ustedes mis amores dedico de manera muy especial este trabajo, porque siempre me demostraron apoyo y comprensión en este camino que emprendí ya hace seis años.

También les dedico a mis padres, mis suegros, mis hermanas, hermanos, sobrinos y a todos los que siempre me dieron una palmadita en la espalda de un sigue adelante que vas bien cuando lo necesité, para ustedes también está dedicado este trabajo.

MARISOL

La familia es la bendición que Dios nos da cada día de nuestra vida, sin ella no hubiese podido conseguir la fuerza necesaria para lograr esta meta, razón por la que dedico esta tesis a toda mi familia, y en especial a mi hija Paty, por ser el motor que me obliga a funcionar y ser cada día mejor; a mi esposo Alfredo, a mis padres y hermanos, por estar siempre a mi lado, de ustedes recibo todo el amor ; gracias por compartir con migo todas las penas y alegrías, que la vida nos da cada día, por eso este trabajo va dedicado a cada uno de ustedes.

DIOS LES PAGUE.

AGRADECIMIENTO

Ahora que estamos presentando este trabajo de investigación para obtener nuestro título profesional, damos gracias a DIOS por permitirnos cumplir con este sueño, y también a todas las personas que de una u otra manera nos han apoyado durante estos años y para la ejecución de este proyecto, que es la culminación de nuestro esfuerzo. Sin duda, sin ellas no hubiera sido posible lograrlo.

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento de manera muy especial a la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad que nos brinda de cumplir con nuestras metas a través de la educación a distancia.

A la Empresa SOLTVUNIC Cía. Ltda., de manera especial a la señorita Sarai Uranga Gerente General, que gracias a su confianza y a la colaboración de su equipo de trabajo, nos permitió culminar con éxito el desarrollo de este proyecto.

Nuestro agradecimiento también para el MBA. Edgar Sempértegui por el tiempo entregado para guiarnos en el presente trabajo de Investigación.

Por último en el ámbito personal, a nuestras familias y amigos nuestra gratitud por el apoyo y comprensión brindado y por hacer de ustedes la ilusión nuestra de culminar una carrera para luego ofrecerla a la comunidad.

Las Autoras

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Certificación	II
Cesión de derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de Contenido	VII
Resumen Ejecutivo	X

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	12
1.1	Descripción
de la empresa	12
1.2. Base legal	12
1.3. Organigrama estructural y funcional	13
1.3.1 Organigrama estructural	13
1.3.2 Organigrama funcional	14
1.4. Plan estratégico	19
1.4.1 Misión	19
1.4.2 Visión	19
1.4.3 Valores	19
1.4.4 Objetivos Estratégicos	20

CAPITULO II

2. TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN	MARCO
	24
2.1.	Auditoría de
Gestión	24
2.2. Proceso de la auditoría de gestión	28
2.2.1	Conceptos
	29
2.2.2.	Clasificación
de los procesos	31
2.2.3 Gestión de los procesos	32
2.3.	Indicadores
para la auditoría gestión	32
2.3.1.	Indicadores
de los procesos	32
2.3.2	Mejoramient
o de los procesos	36
2.3.2.1	Selección
del proceso	36
2.3.3	Análisis del
Proceso	37
2.3.4 Medición del Proceso	37
2.4 Herramientas para la Auditoria de Gestión	38

2.4.1	Equipo Multidisciplinario	38
2.4.2	Audidores	38
2.4.3	Control Interno	38
2.4.4	Componentes	39
2.4.5	Muestreo en la Auditoria de Gestión	44
2.4.6	Evidencias Suficientes y Competentes	45
2.4.7	Papeles de Trabajo	46
2.5	Parámetros de indicadores de gestión	49
2.5.1	Indicadores como instrumentos de control de gestión	49
2.6	Metodología de la Auditoria De Gestión	50
2.6.1	FASE I : Planificación	50
2.6.1.1	Planificación Preliminar	51
2.6.1.2	Planificación Específica	51
2.6.2	FASE II: Ejecución De L Trabajo	52
2.6.3	FASE III: Comunicación De Resultados	53
2.6.4	FASE IV: Seguimiento y Evaluación	54

CAPÍTULO III

3.1	Aplicación Práctica de la Auditoria De Gestión Realizada a SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC CÍA. LTDA.	55
3.1.1	Orden de Trabajo	55
3.1.2	Notificación de Inicio de la Auditoria	56
3.1.3	FASE I	
3.1.3.1	Planificación Preliminar	57
3.1.3.1.1	Programa de Auditoría Preliminar	58
3.1.3.1.2	Conocimiento Preliminar	59
3.1.3.1.3	Medición de Riesgos Preliminar	69
3.1.3.1.4	Reporte de Planificación preliminar del control interno existente en la Empresa SOLTVUNIC	70
3.1.3.2	Planificación de la Auditoría De Gestión	73
1.	Identificación de la Entidad	73
2.	Antecedentes	73
3.	Motivos de la Auditoría	74
4.	Objetivos del Examen	74
5.	Alcance del Examen	74
6.	Conformación del Equipo	74
7.	Días Presupuestados y Tiempo Estimado De Ejecución Del Trabajo	75
8.	Recursos Financieros y Materiales	75
9.	Resultados de la Auditoria	75
10.	Enfoque de Auditoria	76
10.1	Información General de la Entidad	76
10.1.1	Visión:	76
10.1.2	Misión	77

10.1.3	Objetivos de la Compañía	77
10.1.4		Valores 78
10.1.5		Políticas 78
10.2	Información específica sobre SOLTVUNIC Cía. Ltda.	78
10.2.1	Líneas de Acción	78
10.2.2		Indicadores 79
10.2.3	Actividades prioritarias	83
11.	Base legal	83
12.	Estructura Orgánica	83
13.	Organigrama funcional	85
14.	Financiamiento	86
15.	Funcionarios principales	87
16.	Principales políticas y prácticas de la compañía	87
17.	Grado de confiabilidad de la información contable	90
18.	Enfoque de la auditoría	90
18.1	Objetivo	91
18.1.1	Objetivo General	91
18.1.2	Objetivos Específicos por cada uno de los componentes	91
19.	Control Interno	93
19.1	Cuestionarios De Control Interno	93
19.2	Análisis FODA	96
20.	Evaluación y Calificación de Riesgos de Auditoría	97
21.	Plan De Muestreo	101
22.	Trabajo A Realizar Por Los Auditores En la Fase de Ejecución	101
23.	Colaboración de la Entidad Auditada	102
24.	Tiempo Asignado Para la Auditoría de Gestión	102
25.	Firmas de Responsabilidad de la Planificación	102
3.2	FASE II EJECUCION	
3.2.1	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	103
3.2.2	ÁREA TÉCNICA	116
3.2.3	ÁREA DE APOYO	138
3.3	FASE III	
3.3.1	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	156
3.4	FASE IV	
3.4.1	ACTA DE CONFERENCIA FINAL	177
3.4.2	CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES	178

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	181
4.1 CONCLUSIONES	181
4.2 RECOMENDACIONES	182
BIBLIOGRAFÍA	183
ANEXOS	184

Resumen Ejecutivo

Soluciones del Pacifico SOLTVUNIC Cía. Ltda., se constituyó en la ciudad de Quito en el mes de Marzo del 2010, su giro de negocio es la comercialización, distribución e instalación de servicio de televisión satelital DIRECTV, tiene como objetivo principal convertirse en el principal distribuidor en la cadena de la multinacional DIRECTV.

DIRECTV inicia sus operaciones en el Ecuador en el año 1997 con la modalidad de franquicia, representada por la empresa Galaxyecuador S.A. quién introdujo la marca en el país.

En el año 2008 la empresa Galaxyecuador S.A. fue adquirida por la Corporación New's Corp, misma que es dueña de la operación de DIRECTV en todos los países donde opera. Esta transacción implemento varios cambios estructurales para la organización manejándose bajos estándares y políticas aplicadas en toda la red.

DIRECTV Ecuador maneja su política comercial y operacional a través Distribuidores Autorizados, los mismos que tendrían la posibilidad de comercializar e instalar el servicio de televisión satelital en el país.

Con los antecedentes expuestos un grupo de trabajadores de Galaxyecuador S.A. basados en el conocimiento y la experiencia de este negocio, advirtieron la oportunidad de crear una empresa que cubra esta necesidad de la DIRECTV Ecuador y convertirse en su proveedor, es así como se crea SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC Cía. Ltda.

Con la finalidad de obtener beneficio mutuo y convencidas de la ayuda que daría a la empresa SOLTVUNIC Cía. Ltda., la ejecución de una Auditoria de Gestión, solicitamos a la Gerencia General, autorización para la realización de la misma, enfatizando la importancia que tiene el contar con información confiable, veraz y oportuna de todas sus operaciones administrativas para toma de decisiones que le permitan cumplir con su objetivo de creación.

El presente examen de "Auditoría de Gestión a la Empresa Soluciones del Pacifico SOLTVUNIC Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito, por el periodo enero a diciembre del 2010" está diseñado de la siguiente manera:

El Capítulo 1.- Conocimiento de los Aspectos Generales de la empresa que incluye la base legal, estructura orgánica funcional, plan estratégico.

El Capítulo 2.- Marco Teórico de la Investigación que contiene la metodología para la ejecución de una Auditoría de Gestión, sobre el cual se enmarca el análisis de auditoría.

El Capítulo 3.- Aplicación Práctica de la Auditoría de Gestión a la Empresa. Se desarrollan todas las fases de auditoría y se emite el informe a la Gerencia.

El Capítulo 4.- Conclusiones y Recomendaciones como producto del trabajo realizado que permitirá mejoras a la Empresa y que forma parte del antes referido informe.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

Soluciones Del Pacifico SOLTVUNIC Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la comercialización de servicios de televisión satelital para la empresa DIRECTV Ecuador C. Ltda., combinando la experiencia y capacidad que tiene su personal en el manejo de este negocio por aproximadamente quince años, SOLTVUNIC Cía. Ltda., asiste a DIRECTV siendo proveedor de servicios de comercialización y técnico de televisión satelital, cumpliendo con el fin de tener y mantener clientes satisfechos.

En menos de un año SOLTVUNIC Cía. Ltda., se ha convertido en uno de los distribuidores más destacados de DIRECTV, cumpliendo regularmente con los objetivos planteados, alcanzando los primeros lugares en producción tanto en ventas como en productos técnicos; por logros obtenidos DIRECTV al momento ha asignando alrededor del 40% de instalaciones de sus televentas. A esta fecha SOLTVUNIC Cía. Ltda., cuenta con oficinas en Quito, Ambato y Cuenca.

Siendo SOLTVUNIC una empresa creada en el año 2010, la presente auditoria es la primera en realizarse.

1.2. Base legal

Nuestra empresa se encuentra sujeta a las siguientes leyes y disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de trabajo

1.3. Organigrama estructural y funcional

1.3.1 Organigrama estructural

En el Organigrama estructural observamos que es el cliente la razón de ser de la empresa, por lo que se le ha ubicado en el centro del organigrama, girando toda la organización alrededor de éste, el nivel siguiente es el que está en contacto directo con el cliente, en este caso ventas y técnico, el siguiente nivel lo conforman las áreas administrativa, capacitación, finanzas y asesoría legal, siendo el soporte del funcionamiento de la empresa, abraza a toda la organización la Gerencia General y Junta de Accionistas tomando todas las decisiones para el manejo de la empresa.



Fuente y Elaboración: Plan Estratégico SOLTUVUNIC Cía. Ltda.

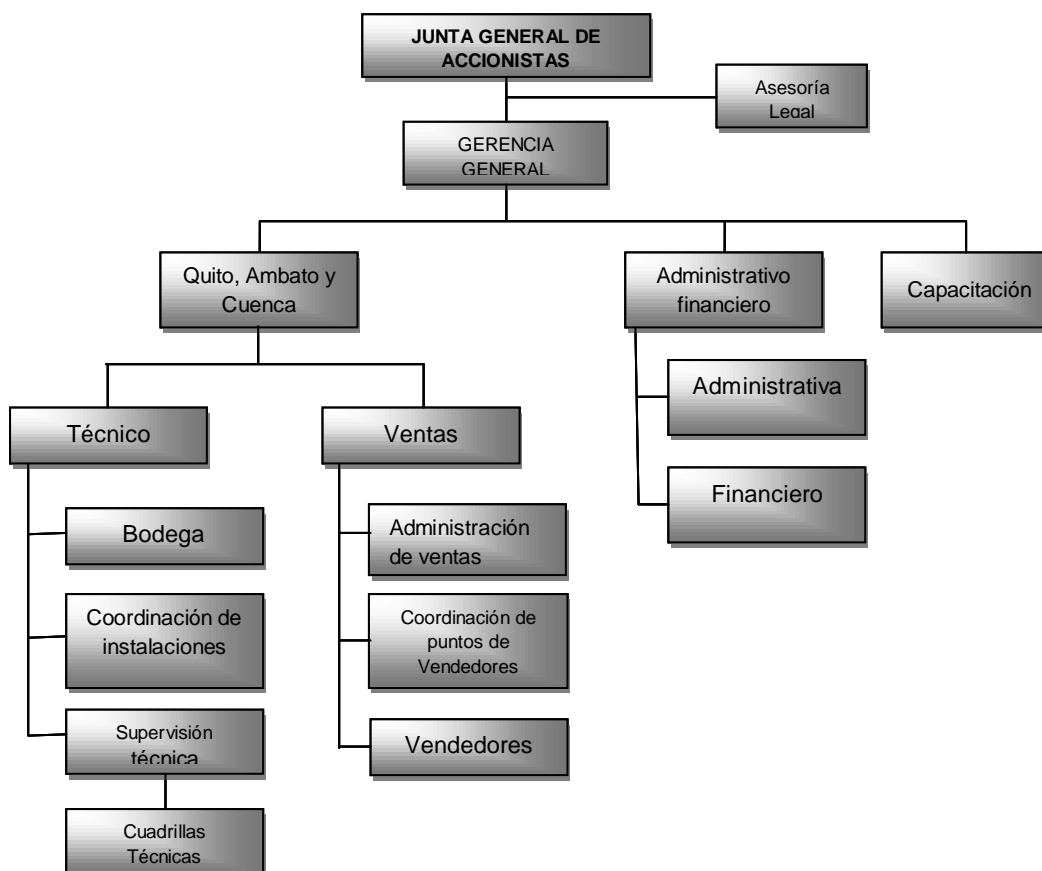
Funciones por Áreas:

En SOLTVUNIC Cía. Ltda., **El Cliente** es el centro de la organización es por esto que según sus Directivos se decidió por un Organigrama Estructural de forma Circular

- Las áreas que están en contacto directo con el cliente son Ventas y Técnico.
- Las áreas de soporte a las anteriores son: Administración, Finanzas, Capacitación y Asesoría Legal.
- La Presidencia y Gerencia General emiten la política de atención al cliente y administrativa para un entregar un buen servicio así como para la toma de decisiones.
- Los Accionistas apoyan todas las gestiones de la Presidencia y la Gerencia General aprobando las políticas y decisiones administrativas y técnicas.

1.3.2 Organigrama funcional

La estructura funcional que mantiene la empresa se basa en los objetivos estratégicos a cumplir, por lo que se destaca una fuerza de ventas recursiva, y una estructura funcional.



Fuente y Elaboración: Plan Estratégico SOLTVUNIC Cía. Ltda.

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Del análisis realizado se determina que no existe un manual de procesos aprobado así como no disponen de un documento que describa las funciones de la Junta General de Accionistas, pero de acuerdo al levantamiento de la información en esta auditoría describimos las actividades que ésta cumple en SOLTVUNIC Cía. Ltda.:

- La Junta mantiene reuniones periódicas y se reúne extraordinariamente cuando la situación amerita.
- Aprueba la política y decisiones administrativas y técnicas de la empresa.
- Revisa los cumplimientos de metas de la empresa.
- Designación de funciones administrativas al Gerente General.

GERENTE GENERAL

- Realiza negociaciones con DIRECTV que permitan obtener mejores beneficios.
- Busca nuevas alianzas estratégicas que permitan la diversificación del negocio.
- Asigna y verifica las metas de las diferentes áreas.

ASESORÍA LEGAL

La Asesoría Legal se la mantiene de manera externa y está sujeta a las resoluciones impartidas por la Junta de Accionistas y la Gerencia General cuando así se lo requiere en especial en lo relacionado con contratos y nueva normativa que deba tramitarse a los organismos de regulación.

ÁREA DE VENTAS

Esta área se encarga de la venta del servicio de DIRECTV mediante las siguientes acciones:

- Identificación de Puntos Estratégicos de ventas.
- Planificación de trabajo de campo, tales como: Volanteo, Visitas a empresas con el fin de obtener clientes corporativos, Visitas de puerta a puerta a posibles clientes.
- Realizar actividades de tele mercadeo en las que cada Asesor debe contactar por lo menos 15 prospectos diariamente teniendo como herramienta de trabajo bases de

datos.

- Contrata de empresas especializadas para hacer el envío de Mailing masivo y generar referidos para los vendedores.

Gerente de Ventas

Establece planes de acción para lograr mantener un personal motivado y capacitado para realizar las labores de ventas, responsable del análisis de mercado y establecimiento de metas y cuotas de esta área así como del cumplimiento de los planes trazados y sus rendimientos.

Administrador de Ventas

Realiza las siguientes actividades:

- Ingreso de contratos a través de un sistema conectado en línea con DIRECTV llamado E-Sales,
- Realiza el seguimiento de la aprobación de contratos.
- Entrega documentación requerida por DIRECTV
- Realiza reporte de ventas diario

Coordinador de Puntos de Ventas

La Coordinación de Ventas se encarga de realizar lo siguiente:

- Asistencia a la Gerencia de Ventas en la búsqueda nuevos sectores en el que los Asesores Comerciales puedan visitar para realizar trabajo de campo.
- Solicita permisos de ingreso a Urbanizaciones, Edificios, etc.
- Distribuye a los Asesores Comerciales la publicidad proporcionada por DIRECTV.
- Realiza el calendario de turnos para los puntos de ventas.

Asesor Comercial

- Buscar clientes potenciales.
- Realiza su trabajo de acuerdo a las actividades establecidas por la Gerencia de Ventas y la Coordinación de Puntos de Ventas,
- Responsable de realizar actividades de Tele-mercadeo a través de las cuales se dan a conocer las promociones y beneficios del servicio de Televisión satelital.
- Trabajo en puntos de ventas de acuerdo a horarios establecidos por el Coordinador de

Ventas.

ÁREA TÉCNICA

Esta área es responsable de:

- Instalar Servicios de DIRECTV en casa del suscriptor, incluye: antena parabólica, decodificador y control remoto.
- Entrega servicios técnicos adicionales tales como, traslados internos y externos, migraciones o cambio de equipos con tecnología HD.

En esta área son responsables:

Gerente Técnico

Encargado de la contratación y capacitación del personal Técnico así como también de realizar controles de calidad en los trabajos realizados por los técnicos.

Supervisa a:

Bodeguero

- Custodio del Stock de equipos y materiales que entrega DIRECTV tales como: Decodificador, antena, control remoto, cable, conectores, kits de antena, herramientas entre otros.
- Mantener el stock suficiente para abastecer los trabajos técnicos asignados.
- Actualizar el Kardex de los diferentes ítems a través del sistema en línea con DIRECTV Smart Dealer.
- Entrega de materiales a los técnicos para la realización de su trabajo.

Coordinador de Instalaciones

- Asigna ordenes de trabajo a los técnicos
- Coordina con el cliente el día y hora en que el técnico realizara la visita para ejecutar el trabajo técnico asignado.

- Finaliza ordenes de trabajo en el sistema
- Reporte de trabajos diarios

Supervisor Técnico

- Controla que los técnicos cumplan con los horarios acordados con el cliente.
- Supervisa aleatoriamente las órdenes asignadas en la semana a los diferentes técnicos y realiza visita a los clientes en las que constata que el trabajo realizado este dentro de los parámetros y tiempos exigidos por DIRECTV, así como también confirma que estén utilizados los materiales descargados en el sistema Smart Dealer.

Técnico

- Asistir a las visitas a los clientes de acuerdo a la coordinación realizada por el Coordinador de instalaciones.
- Realizar los trabajos de acuerdo a manual de instalaciones proporcionado por DIRECTV.
- Utilizar materiales autorizados por DIRECTV y entregados por el Bodeguero.
- Utilizar las herramientas autorizadas por DIRECTV.
- Capacitar al cliente sobre el uso del Decodificador y Control Remoto.

ÁREA FINANCIERA ADMINISTRATIVA

Contador General

- Elabora y analiza la información financiera.
- Revisa y controla los impuestos y sus anexos.
- Controlar diariamente el flujo de caja.
- Realizar los Estados Financieros mensuales.
- Revisar los mayores de las cuentas según los movimientos de la empresa registrados en el Sistema Cybertec (ingresos y egresos de la compañía).
- Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales.
- Elaborar anexos de compras mensuales
- Elaborar el cuadro de vacaciones al personal.

- Revisión de Pagos de la nomina y comisiones
- Realiza el cálculo y contabilización de depreciación de los bienes.

Asistente Administrativa Contable

- Conciliar las Cuentas por Cobrar y por Pagar
- Ingresar transacciones contables
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Elaborar cheques para pago a proveedores.
- Realizar actividades de Nomina (registro avisos de salida, entrada y novedades del personal en el IESS).
- Elaborar Roles de Pago del personal.
- Elaborar reporte de comisiones de los Asesores Comerciales.

1.4. Plan estratégico

1.4.1 Misión

Ser la primera empresa distribuidora de DIRECTV, basados en el conocimiento y experiencia en el negocio, con un recurso humano capacitado para brindar al cliente un servicio de calidad.

1.4.2 Visión

En el 2012 SOLTVUNIC Cía. Ltda., será líder de los distribuidores de DIRECTV, a nivel nacional través de la comercialización y distribución de equipos de Televisión Satelital, equipada con el mejor recurso humano, dando un servicio de eficacia, calidad y eficiencia al cliente.

1.4.3 Valores

Honestidad y Transparencia: Es la base de la relación con nuestro Cliente directo (DIRECTV) y nuestro cliente interno (empleados).

Compromiso: Convicción personal y profesional, en torno a los beneficios, que trae el desempeño responsable y organizado de las actividades a cargo de cada uno de los miembros de la compañía.

Integridad: Respetar y mostrar compostura hacia los clientes internos y externos, compañeros de trabajo y sobre todo con SOLTVUNIC Cía. Ltda., velando siempre por el prestigio de la empresa.

Trabajo en Equipo: Comunicación oportuna entre las diferentes áreas, permitiendo que nuestras labores y funciones se realicen con agilidad en un ambiente de armonía.

Innovación: Poner en práctica la creatividad del personal en cuanto a estrategias, actividades y funciones con proyección de mejora.

Excelencia: Todo el personal es altamente calificado, capacitado y especializado en su labor, para ofrecer al cliente los mejores resultados.

1.4.4 Objetivos Estratégicos

Comercialización

Obtener el 25% de las ventas totales de DIRECTV en los próximos años

Área Técnica

- Obtener el 30% de las instalaciones totales del año 2011
- Obtener el 12% de los suscriptores de DIRECTV
- Brindar al cliente un tiempo de respuesta (instalación, mantenimiento) menores a dos días de acuerdo a los parámetros establecidos en DIRECTV

Área Administrativa

- Poner en marcha un sistema de administración por procesos
- Instaurar un programa de capacitación sólido, integral y permanente

Área Gestión Del talento Humano

- Implementar un plan de desarrollo organizacional que logre que los procesos y procedimientos sean realizados de la mejor manera, para lo cual se debe inculcar los valores de la compañía.
- Implementar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano.
- Implementar un plan que considere beneficios, promociones que logre atraer y retener el recurso humano.
- Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección adecuadas que permitan proveer a la empresa de recursos humanos calificados en el momento oportuno.
- Lograr una cultura organizacional idónea para que los empleados realicen las labores bajo estándares de calidad.
- Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados.

Área Financiera

- Mantener un flujo de efectivo positivo
- Obtener una estructura financiera optima.
- Alcanzar la máxima rentabilidad para sus accionistas

Respecto de DIRECTV

Cumplimiento oportuno e irrestricto del contrato de distribución.

Área Marketing

- Poner en marcha un sistema de control de calidad
- Poner en marcha un esquema de investigación de mercado

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas son cada vez más competitivas dentro de su ramo y cada una adopta estrategias para alcanzar el éxito. Estas organizaciones están adoptando

herramientas de optimización, basadas en nuevos enfoques gerenciales, como gestión estratégica, modelos de medición de gestión, entre otros, estos son utilizados con el propósito de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el fin de establecer metas que permitan el alcance de los Planes Estratégicos, enfocados al cumplimiento de la Visión , Misión y Valores, elementos que conjugados comprometen a todo el personal de la compañía a identificarse con esta, a través de un compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

La necesidad de realizar una auditoría de gestión en SOLTVUNIC Cía. Ltda., se basa en establecer si las operaciones administrativas, financieras, ventas y servicio técnico están empleando los recursos con economicidad y eficacia, y si éstos realizan con eficiencia sus actividades y funciones, además establecer si la compañía alcanzó sus objetivos y metas previstos, en base a los resultados se determinaron conclusiones y recomendaciones que redundan en beneficio de la empresa, ya que mediante su análisis se pudo establecer que los procesos que ejecutó la empresa se encuentran debidamente realizados.

Por lo tanto, esta auditoría aplicada genera beneficios expresados en la optimización de los procesos de la Empresa mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos, a fin de mejorar la calidad, el control de la gestión, la satisfacción y la respuesta a los clientes internos y externos en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la empresa y mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno. Esta investigación también se justifica desde tres puntos de vista:

Desde el punto de vista práctico, ya que la misma es una auditoría a una empresa de servicios.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generó reflexión y discusión tanto sobre las conclusiones y recomendaciones que se dejó a la empresa al concluir con la auditoría, como dentro del ámbito de la Auditoría de Gestión, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías con la práctica, lo cual necesariamente conllevó hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación permitió la aplicación de un método de investigación para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de Auditoría de Gestión en general.

Por último, profesionalmente nos permitió llegar a la culminación de nuestros estudios poniendo en claro los conocimientos adquiridos durante la carrera y sentar las bases para continuar con otros estudios o realizar activamente nuestra vida profesional.

DEFINICIÓN DE PROBLEMA

La Empresa SOLTVUNIC Cía. Ltda., no ha sido sujeta a evaluaciones sobre la gestión realizada y el cumplimiento de sus metas y objetivos, desarrollando sus actividades por el conocimiento adquirido, sin que sus procesos se hayan evaluado con el fin de verificar que se realicen con efectividad, eficiencia y economía.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;
- Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y
- Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

2.1 Auditoría de Gestión

En este capítulo es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar una Auditoría de Gestión en una empresa de servicios, tema principal de esta tesis, para luego continuar con la metodología y procedimientos.

Es importante precisar el concepto de GESTIÓN bajo dos ópticas elementales de información al alcance. Así, en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la palabra gestión significa "acción y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa"¹; el otro concepto es el que aparece en los diversos textos y publicaciones "sobre organización, dirección y administración de empresas o instituciones"².

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos³.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

"GERENCIA (o administración) - management: autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y sus subordinados) que delega autoridad y no delega responsabilidad"⁴.

¹ Diccionario de la Real Academia Española

² Dr. Carlos A. Egúsqiza Pereda, Lic. Olinda Egúsqiza Pereda

³ Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que antecedieron a esta última.

La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales⁵.

La Auditoría Operacional Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse⁶.

Los dos conceptos se han manejado de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra. En Colombia, la modernización del Control Fiscal realizado por la constitución de 1991 y el funcionamiento del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de auditoría de gestión para reemplazar las antiguas auditoría administrativa y auditoría operacional.

Definiéndose la auditoría de gestión como el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la empresa.

Según el manual de procedimientos de auditoría de gestión de empresas y sociedades del estado, la auditoría de gestión 'Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y

⁴ Eric L. Koler en su obra Diccionario para Contadores, en relación a la gerencia,

⁵ William P. Leonard

⁶ Joaquín Rodríguez Valencia

eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso”⁷

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una empresa en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos.

La auditoría de gestión tiene entre otros propósitos los siguientes:

- Determinar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones;
- Establecer si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz, si son eficientes los procedimientos de operación y de controles internos; y
- Determinar las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- los recursos idóneos;
- en la cantidad y calidad correctas;
- en el momento previsto;

⁷ Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado

- en el lugar indicado; y
- al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos y sugerir en las recomendaciones del informe los posibles correctivos que permitan a la entidad lograr el desarrollo económico de sus actividades.

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o Servicios prestados.

Interrelación de las 3 "E"

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse ente sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

- Economía:** Insumos correctos al menor costo
- Eficiencia:** Insumos que producen los mejores resultados
- Eficacia:** Resultados que brindan los efectos deseados.

En resumen Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos y metas. Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la empresa, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión también comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de dicha empresa.

En la actualidad se añade un nuevo término que es la Equidad, pues es necesario que el servicio y los resultados no afecten al usuario o al prestador del servicio e incluso a terceros.

2.2 Proceso de la auditoría de gestión

Un “Proceso” puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos materiales y financieros con la participación del Talento Humano.

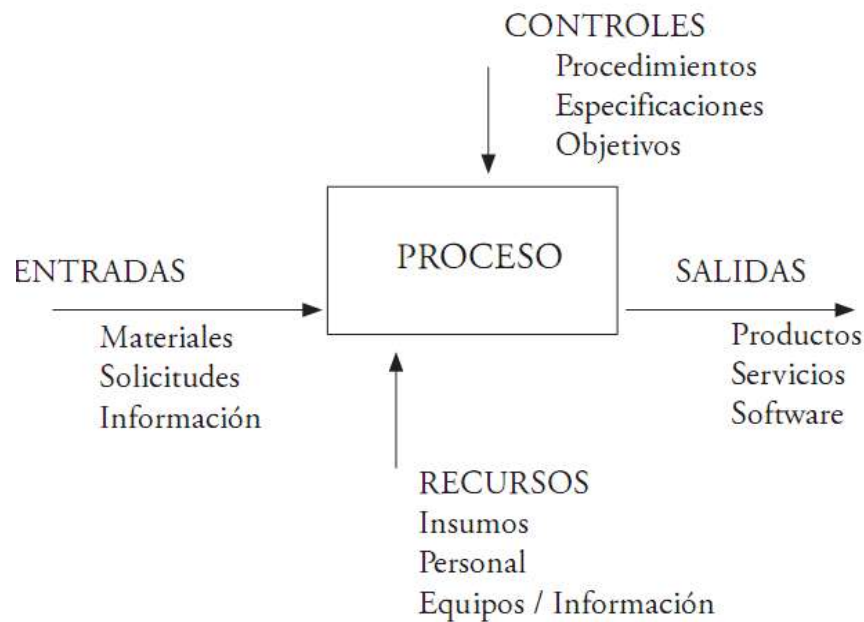
2.2.1 Conceptos

“La experiencia demuestra que el éxito del logro de las metas y los objetivos depende en gran medida de procesos transversales, largos y complejos, como la planificación del producto, la facturación, las compras, el abastecimiento de materiales, la distribución de los elementos y cosas semejantes. A causa de una prolongada falta de atención por parte de la directiva, muchos de esos procesos se hacen obsoletos, se complican demasiado, se convierten en redundantes y excesivamente caros, están mal definidos y no se adaptan a las demandas de un entorno en constante cambio.”⁸

Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000:2005). Un elemento esencial es que los procesos solamente pueden justificarse si agregan valor, si el resultado o salida tiene valor para el cliente o para la organización.

Adicionalmente para una correcta definición del proceso se debe considerar estos elementos:

⁸ Manual de Calidad de Juran



El proceso puede ser definido por su alcance, se define las actividades que incluye el proceso y las que no incluye (exclusiones), cuales son las entradas y salidas del proceso y cuáles son los productos o servicios incluidos en el proceso.

Los procesos son en esencia interdepartamentales, participan varias áreas o departamentos de la organización aunque exista un responsable definido del resultado final y del desempeño.

Un error muy común es la concepción de numerosas interacciones entre los procesos, muchas veces de doble vía, esto puede indicarnos que se están concibiendo los mismos departamentos de la empresa en lugar de procesos bien definidos. El diagrama de procesos tiende a definir los departamentos de la empresa en lugar de definir los procesos.

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la empresa, que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente, este cliente podrá ser tanto un cliente interno, como un cliente externo.

La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta visión y herramientas con las que puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades y satisfacción de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

2.2.2 Clasificación de los procesos



En el diagrama de procesos se suelen distinguir los siguientes tipos de procesos:

PROCESOS GERENCIALES: Son los que administran los controles de los procesos involucrando su seguimiento, análisis, mejora y toma de decisiones.

PROCESOS DE REALIZACIÓN: Son los necesarios para suministrar el producto o servicio en la secuencia de entradas y salidas de los mismos. Dentro de los procesos de realización (esenciales) podemos distinguir los siguientes:

- a. **PROCESOS DE INNOVACIÓN:** La organización investiga las necesidades, emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.
- b. **PROCESOS OPERATIVOS:** Donde se producen y se entregan los productos a los clientes. El objetivo es la excelencia y la reducción de costos.
- c. **SERVICIO POSTVENTA:** Que tiene como objetivo atender y servir al cliente después de la venta o entrega del producto o servicio.
- d. **PROCESOS DE SOPORTE:** Son aquellos que suministran o aseguran los recursos necesarios.

2.2.3 Gestión de los procesos

Un proceso bien controlado tiene estas características:

1. Tiene un responsable de la forma en la que se cumple el proceso
2. Tiene límites bien definidos (alcance)
3. Tiene interacciones y responsabilidades internas bien definidas
4. Tienen procedimientos documentados, obligaciones y requisitos de entrenamiento.
5. Tiene controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto de realización de la actividad.
6. Tiene medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
7. Tiene tiempos de ciclo conocidos

8. Ha formalizado procedimientos de cambio
9. Sabe cuán bueno puede llegar a ser

Con relación a los puntos 5, 6 y 7 surge la necesidad de que los procesos, así como la empresa, tengan indicadores de su desempeño.

2.3 Indicadores para la auditoría gestión

2.3.1 Indicadores de los procesos

Tanto la norma ISO 9001:2000 y en especial la 9004 nos señalan la necesidad de realizar el seguimiento de los procesos del sistema y de ser posible, a través de indicadores. El objetivo de ISO es permitir que los procesos se alineen a la planificación del negocio, sea esta una planificación estratégica con visión y objetivos estratégicos o una planificación más simple con objetivos claros, dentro de esta deberá cuidarse la conformidad del producto y la satisfacción del cliente, sin descuidar la eficiencia de las operaciones. Estos últimos vendrán definidos en la política y objetivos de calidad que guían al sistema.

Como ejemplo mencionamos algunos indicadores que nos ayudan a medir el desempeño global de una empresa:

NOMBRE	EXPRESIÓN	REFERENCIA	COMENTARIO
Ventas a la fecha (VF)	Ventas acumuladas x 12 / Ventas anuales totales estimadas x l x mes actual	VF > 1	Si las ventas se acumulan linealmente (no estacionales) permite evaluar su progreso.
Índice de Calidad de Producción (ICP)	(1 – defectos totales/ total producido) x 100	ICP > meta	Los defectos de todo nivel de importancia (funcionales o estéticos) deben eliminarse
Índice de Servicio al cliente (ISC)	(1 – entregas con defectos / total de entregas) x 100	ICS > meta	Se consideran los defectos de calidad, cantidad y puntualidad
Índice de Pedidos del cliente (IPC)	(valor de pedidos actual / valor de pedidos últimos 12 meses) / (valor de ventas actual / valor de ventas de últimos 12 meses)	IPC > 1	Muestra la tendencia de los pedidos comparada con la tendencia de las ventas efectuadas. Es una advertencia temprana.
Índice de Nivel de Inventario (INI)	Costo actual del material para el período / Costo planeado del material x K	INI = 1 ± meta	K = (costo total de material año pasado + valor materia prima de fin de año) / costo total estimado de material del año pasado
Estimación de Ventas (EV)	Por análisis de regresión	EV > 1	Permite tomar acciones adecuadas a las tendencias de las ventas.
Intercambio Divisas (ID)	Valor de Exportaciones / Valor de las importaciones	ID > 1	Mide la capacidad de cubrir las importaciones con las exportaciones

			(divisas)
Nivel de Valor Agregado (NVA)	(Valor de Ventas – valor de materiales) / valor de ventas	NVA > 0.5	Mide la competitividad de la organización. En sub -ensambles de partes de alto NVA el valor es bajo
Productividad de la Energía (PE)	(Valor de Ventas – valor de materiales) / costo de energía	Monitorear tendencia: debe ser ascendente	Mide el rendimiento de cada dólar
Rendimiento total de empresa (RTE)	Ventas totales / (costo total de producción + costo financiero)	RTE > 1	Nos mide el rendimiento general. Si se hay descenso se examinaran los indicadores conexos PT, UTP, PE, PV, PCT, PM y NT.

El énfasis en los indicadores variará de acuerdo a la situación estratégica de la empresa y lo podemos analizar de esta manera:

Crecimiento: Importarán los indicadores de crecimiento de ventas, de clientes y de oferta de productos, ya que en esta fase la empresa realizará inversiones importantes.

Sostenimiento: Son prioritarios los indicadores de rentabilidad (mejora de productividad, reducción de costos)

Recolección: Importa la recuperación de cash flow, cualquier inversión debe recuperarse casi inmediatamente. Se reducen las necesidades de capital.

Harrington argumenta a favor de las mediciones de los procesos de la siguiente manera: “Si usted no puede medir lo que hace, no puede controlarlo. Si usted no puede controlarlo, no puede dirigirlo. Si no puede dirigirlo, no puede mejorarlo”⁹.

Los indicadores miden la actuación de los procesos y es mejor si también pueden orientar en su tendencia hacia el futuro.

Para los procesos considerados individualmente se pueden definir indicadores relacionados con los indicadores generales de la empresa o con los objetivos o indicadores que midan el desempeño particular del proceso. En este caso el indicador se concibe a partir de la definición del objetivo del proceso.

Como ejemplo señalamos:

⁹ Mejoramiento de los procesos de la empresa. Capítulo 3: Organización para el mejoramiento de los procesos. Página 90

PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR
Ventas	Gestión del pedido (identificar los requisitos del cliente y confirmar la capacidad de la empresa para cumplirlos).	Nivel de errores en los pedidos (despachos no aceptables para el Cliente o no cumplidos por la organización).
Mantenimiento	Asegurar la disponibilidad de los equipos.	Nivel de disponibilidad de equipos.

En algunos casos los períodos de medición de indicadores no son a través del tiempo sino se miden en cada proyecto o contrato. El avance de los mismos dificulta estimar los resultados de la información disponible a través del tiempo.

Podemos señalar que existen tres tipos de indicadores:

Eficacia: Nos ayudan a evaluar la medida en que el proceso cumple sus objetivos. Es decir el grado en que los resultados satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Se miden por ejemplo puntualidad, exactitud, confiabilidad, posibilidad de uso, posibilidad de servicio, durabilidad, apariencia, etc. Los usos más típicos son:

- Nivel de cumplimiento de metas, ejemplos: % de cumplimiento de ventas planificadas o de producción, etc.
- Nivel de logro de una meta: % casos que la cumplen sobre total de casos. Es importante definir bien el criterio de cumplimiento de la meta (puntualidad, calidad u otras) Ejemplos: % de entregas puntuales, % de pedidos sin rechazos.

Eficiencia: Se mide la utilización de recursos del proceso para la generación de sus salidas o resultados. En los procesos operativos o de producción son muy necesarios para controlar la eficiencia general de la organización. Ejemplos: tiempo de procesamiento, recursos utilizados, tiempo con valor agregado, costos de calidad, tiempos de espera por unidad.

La medida de uso de recursos depende del tipo de negocio, así:

Materias primas industria metalmeccánica

Energía industrias de proceso (refinería, cemento)

Mano de obra servicios (bancos, comercio)

Rendimiento de máquina Empresas de alta tecnología

Adaptabilidad: Mide la flexibilidad de la organización para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales del cliente de hoy. Ejemplos: tiempo promedio para pedidos especiales, devolución de pedidos especiales, porcentaje de pedidos especiales.

Podemos indicar que las organizaciones priorizan en una primera instancia los indicadores de eficacia, con algunos indicadores clave de eficiencia; luego amplían estos indicadores de eficiencia e introducen los de adaptabilidad.

También podemos definir indicadores para medir 3 áreas claves de las operaciones de una empresa:

Innovación: tiempo de desarrollo de nuevos productos, venta de los nuevos productos, introducción de nuevos productos frente a la competencia.

Operaciones: indicadores de calidad, tiempo de ciclo y de costos (eficiencia).

Servicio Postventa: Eficacia, eficiencia y productividad del servicio.

2.3.2 Mejoramiento de los procesos

Los pasos establecidos para el mejoramiento de los procesos son los siguientes:

- Selección del proceso
- Análisis del proceso
- Medición
- Mejoramiento del proceso
- Evaluar los resultados (seguimiento y medición)

2.3.2.1 Selección del proceso

Los procesos seleccionados para el mejoramiento deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los gerentes no estén satisfechos de su situación actual, normalmente presentan síntomas como:

- ✓ Problemas y/o quejas de los clientes externos
- ✓ Problemas y/o quejas de los clientes internos
- ✓ Procesos de alto costo
- ✓ Procesos con tiempos de ciclo prolongados
- ✓ Se conoce una mejor forma de realizarlos
- ✓ Existen nuevas tecnologías

Dentro de los criterios para la selección del proceso, se deben tomar en cuenta estos cinco aspectos:

- ✓ Impacto en el cliente ¿cuán importante es para el cliente?
- ✓ Índice de cambio ¿puede arreglarlo?
- ✓ Condición de rendimiento ¿cuán deteriorado se encuentra?
- ✓ Impacto sobre la empresa ¿Qué importancia tiene para la empresa?
- ✓ Impacto sobre el trabajo ¿cuáles son los recursos disponibles?

Para una exitosa selección de los procesos a mejorar es necesario recordar las 4 R:

- ✓ Recursos
- ✓ Rendimientos
- ✓ Riesgos
- ✓ Recompensas

2.3.3 Análisis del Proceso

Debemos comprender claramente las características de los procesos de una empresa.

- ✓ Flujo
- ✓ Eficacia: Cuán bien satisfacen las expectativas del cliente
- ✓ Eficiencia: Cuán acertadamente usan los recursos de la empresa
- ✓ Tiempo de ciclo: el lapso necesario para transformar el input en output.
- ✓ Economía: los gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

En el tiempo del ciclo se debe considerar los tiempos unitarios de cada actividad y los tiempos de espera (demora), el análisis de los totales nos permiten comparar el tiempo real de las actividades frente al tiempo total del proceso.

2.3.4 Medición del Proceso

Uno de los resultados fundamentales a medir es el tiempo de ciclo del proceso y otro el de reproceso por deficiencias o errores en los resultados del proceso.

El paso siguiente es identificar los problemas a través de una matriz que relaciona las actividades con los problemas detectados para evaluar la importancia de estos.

EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO

Otra técnica que se aplica es la evaluación del valor agregado (EVA), las tareas del proceso se clasifican de esta manera:

1. **VAC:** Valor Agregado para el Cliente (Real). Son aquellas que vistas por el cliente final, son necesarias para obtener el output del proceso.
2. **VAN:** Valor agregado para el negocio. Son requeridas por la empresa pero no agregan valor al cliente.
3. **SVA:** Sin valor agregado. Por ejemplo el almacenamiento.

El proceso no ha sido diseñado debidamente o no funciona como se esperaba. Son movimientos, esperas, preparación de actividades, almacenamiento y repetición de trabajo.

2.4 Herramientas para la Auditoría de Gestión

2.4.1 Equipo Multidisciplinario

Para la realización de la Auditoría de Gestión el equipo se debe conformar dependiendo la naturaleza de la empresa a más de los auditores por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

2.4.2 Auditores

El Jefe de equipo será el responsable de la Auditoría de Gestión.

Especialistas

Estos profesionales a más de sus conocimientos en el área requerida deberán tener la independencia necesaria con relación a la empresa a auditar, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será imparcial.

2.4.3 Control Interno

Para la determinar que un sistema de control Interno es eficaz, es necesario se tomen en consideración algunos aspectos así:

- El control Interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes del sistema de control interno deben ser implementados en toda entidad o empresa y se refieren al ambiente de control, organización, riesgos y respuesta al riesgo, actividades de control, talento humano y sistemas de información y comunicación.

Existen factores para evaluar cada uno de los componentes del control internos entre estos tenemos, Establecimiento de los objetivos de la entidad, Planificación estratégica, Establecimiento de los factores del entorno de control, Establecimiento de los objetivos para cada actividad, Identificación y análisis de riesgos, Dirección de las actividades de gestión, Identificación, recopilación y comunicación de información, entre otros.

2.4.4 Componentes

Los componentes del sistema de control Interno son un conjunto de normas que se utilizadas para evaluar el control Interno y determinar su efectividad, entre estos componentes podemos mencionar:

Ambiente de control Interno

Según el SAS 78, *"El ambiente de control establece el tono de una organización, incluyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control Interno, proporcionando disciplina y estructura"*.

La base de una empresa es el personal y el ambiente en el que trabaja, siendo este la esencia de cualquier empresa, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que descansa. El ambiente de control tienen gran importancia en el desarrollo de las actividades, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Dentro de los elementos que conforman el entorno de control tenemos, la Integridad y valores éticos, Autoridad y responsabilidad, Estructura organizacional, Políticas de personal.

Valoración del riesgo

Según el SAS 78: *"La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de como los riesgos deben ser manejados"*.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen Interno como externo que deben ser evaluados; siendo necesario antes de esta evaluación contar con objetivos en cada nivel de la organización, y estos tienen que ser fines entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados.

Los elementos que forman parte de la valoración del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control Interno
- Identificación de los riesgos Internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente y externo
- Identificación de los objetivos del control Interno

La identificación de los riesgos deben considerar: factores externos como Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas de los clientes, competencia, nuevas normas y reglamentos; y factores internos como estado sistemas informáticos, la calidad de empleados y formación y motivación, responsabilidad de los directivos, actividades de la empresa, entre otros.

Los riesgos también deber ser identificados considerando las actividades de cada área de la empresa, una vez identificado los riesgos se debe analizarlos considerando algunos puntos como:

- Estimación de la importancia del riesgo.
- Evaluación de la probabilidad que se produzca el riesgo.
- Un análisis de soluciones del riesgo.

Las actividades de control

Según el SAS 78: *"Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo"*.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que aseguren que se cumplan las pautas de la dirección, estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, a todo nivel. Son las acciones que efectúa la administración de la empresa para cumplir con los objetivos asignadas. Son importantes ya que nos dice la forma correcta de hacer las cosas, en base a las políticas y procedimientos.

Entre los elementos que conforman las actividades de control tenemos:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las áreas de la empresa.
- Delineación de las actividades de control.

En la evaluación del componente se debe considerar las reglas establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con las actividades de cada actividad importante.

La información y comunicación

Según el SAS 78: *"La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades"*.

Las empresas deben mantener la información relevante, de acuerdo al área de acción que permita llevar a cabo un control por parte de la dirección, y de cualquier otro tipo.

La calidad de información generada afecta en la toma de decisiones adecuadas, siendo necesario mantener un sistema que permita consultas en línea a fin de contar con información actualizada en todo momento.

Actividades de monitoreo o supervisión

El SAS 78 lo define como: *"La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo"*.

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran.

Es preciso efectuar una verificación de los sistemas de control Interno evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos.

Las actividades de supervisión que debemos tener en cuenta son:

- Los directores de cada área deberán evaluar constante mente el sistema de control Interno a fin de identificar si este funciona adecuadamente de acuerdo a las actividades de cada área.
- Revisarán las comunicación es recibidas lo que nos ayudara a detectar la existencia de problemas.
- Se compararan los datos registrados en los sistemas versus los datos físicos.

- Las auditorías Internas y externas formulan recomendaciones a fin de optimizar los controles Internos.
- Deberá existir una continua comunicación entre los directivos y empleados a fin de obtener información importante que permita mejorar los controles de la empresa.

Métodos de evaluación

A fin de evaluar el control interno se pueden recurrir a varios métodos, entre los que podemos mencionar:

Cuestionarios

Se elabora cuestionarios deben ser contestados por los ejecutivos y responsables de cada una de las áreas de la empresa y que se encuentre bajo examen, en las entrevistas que se realizan con este propósito.

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

Flujogramas

Se realizar un levantamiento objetivo de la estructura orgánica de las aéreas relacionadas con la auditoria, y los procedimientos de los distintos departamentos y actividades.

Para la preparación de los flujogramas se aconseja seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso

Narrativa

Es un relato detallado de las actividades más importantes y las características de los sistemas. Esta información se obtiene en base a entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

Matrices

Permitir localizar de mejor manera las debilidades de control Interno. Su elaboración se basa en los cuestionarios por áreas básicas indicando nombre y tipo de funciones que desempeñan y la evaluación colateral del control Interno.

Combinación de métodos

Como sabemos ninguno de los métodos por si solos nos permite una evaluación eficiente de control interno, por lo que es necesario la combinación de varios métodos, esto dependerá del tipo de empresa que se esté auditando.

Atributos Funcionales de Referencia (AFRs)

Comparación de la Norma con la aplicación del procedimiento ejecutado por los funcionarios. Si las condiciones de la norma tienen varias aplicaciones, a cada una se les asigna un peso específico de acuerdo a su naturaleza o nivel de importancia, los que sumados den el 100%.

2.4.5 Muestreo en la Auditoria de Gestión

El muestreo es la forma de establecer una muestra que permita tener un criterio claro sobre los hallazgos obtenidos en del universo de operaciones. Se lo determina sobre el nivel de confianza de cómo se realizan y desarrollan los procesos por parte de los usuarios o responsables de cada proceso y su cumplimiento de metas y objetivos.

La aplicación del muestreo en auditoria tiene los siguientes objetivos:

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

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo mas íntegras posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar las pruebas a realizar y la aplicación de la muestra.

Los auditores podrán utilizar dos tipos de técnicas de muestreo así:

De apreciación o no estadístico.- la muestra será determinados según el criterio del auditor este es un tipo de muestra subjetiva, por lo que es fácil que puedan existir errores; se sustenta en una base de juicio personal.

Estadístico.- da al auditor la medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a definir una muestra eficiente; medir la eficiencia de la evidencia obtenida; y, evaluar los resultados de la muestra.

En los dos métodos deberán obtenerse muestras suficientes respecto al universo en su conjunto que permitirá al auditor obtener resultados veraces para pronunciarse sobre del universo.

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

- La visión y misión de la empresa
- Los objetivos y metas planteados
- El manejo eficiente y económico de los recursos
- La calidad esperada por el usuario
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la empresa
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, si fuere del caso.

2.4.6 Evidencias Suficientes y Competentes

Son los elementos de prueba que alcanza el auditor de lo examinado, cuando estas son suficientes y competentes, sustentan el contenido del informe.

Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere que existan los dos elementos: Evidencia suficiente y competente, lo que proporciona al auditor el convencimiento necesario para tener una base objetiva en su examen.

- a) Evidencias Suficientes.- Cuando estas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) Evidencias Competentes.- Cuando, de acuerdo a su calidad, son validas y relevantes.

Clases

- a) Física.- Que se obtiene con inspección u observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) Testimonial.- lograda con entrevistas cuyas respuestas pueden ser verbales y escritas, comprobando la autenticidad del hecho.
- c) Documental.- Son documentos obtenidos fuentes externas a la empresa.
- d) Analítica.- Es la resultante del análisis, comparaciones con disposiciones legales y otros.

Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina.

Técnicas Utilizadas

Es importante detallar algunas de las técnicas y las practicas más utilizadas en la auditoría de gestión.

Ocular: Comparación, Observación, Rastreo.
Verbal: Indagación, Entrevista Encuesta.
Escrita: Análisis, Conciliación Confirmación, tabulación.
Documental: Comprobación, Cálculo y Revisión Selectiva

Además de estas técnicas en la auditoría de gestión se realizan otras como: Verificación, investigación, evaluación, medición; también se pueden aplicar determinadas prácticas como síntomas, intuición, sospecha, síntesis, muestreo estadístico, entre otras.

2.4.7 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo, son documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor, mediante la aplicación de técnicas, procedimientos y prácticas de auditoría, que ayudan a evidenciar del trabajo realizado y de los resultados obtenidos.

El fin de los papeles de trabajo es:

- a) Constituyen el fundamento para preparar el informe de la auditoría.
- b) Se utilizan de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
- c) Son la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas,

Todo papel de trabajo debe tener las siguientes características:

- a) Estar elaborados en forma clara y precisa, utilizando referencias y marcas.
- b) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando que la información sea confiable.
- c) Se adoptaran las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.

Los objetivos de los papeles de trabajo entre otros son:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir las normas de auditoría.
- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas.
- Facilitar la supervisión.
- Constituye un elemento importante para la programación de exámenes posteriores.
- Informa a la entidad sobre las deficiencias observadas.

Custodia y archivos

Los papeles de trabajo son de propiedad de las auditorías las mismas que tienen la responsabilidad de la custodiar en un archivo.

Los papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, ya sea en carpetas o legajos. Los archivos son de dos clases:

Archivo Permanente o Continuo.- contiene información de interés o utilidad para otras auditoría a realizarse.

Archivo corriente.- se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría.

Índices y Referenciación

Se debe realizar índices de los papeles de trabajo, para lo que se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos.

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

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica.

Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría son signos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado. Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, para su comprensión requieren que junto al símbolo vaya una leyenda con su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo.

Algunas de las marcas más utilizadas son las siguientes

SIMBOLO	SIGNIFICADO
Σ	Cálculos matemáticos verificados
Æ	Circularizado
ϕ	Comparado en auxiliar
ã	Conciliado
©	Confrontado correcto
§	Cotejado con documento
@	Cotejado contra fuente externa
H1-n	Hallazgo de auditoria
C/I1-n	Hallazgo de control interno
Y	Inspeccionado
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución
N/A	Procedimiento no aplicable

2.5 Parámetros de indicadores de gestión

2.5.1 Indicadores como instrumentos de control de gestión

Permiten medir el cumplimiento del objetivo institucional o de satisfacción del cliente.

Uso de indicadores en auditoría de gestión

Los indicadores permiten medir la eficiencia, economía, cualidades, características, satisfacción de los recursos y clientes de las empresas.

Clasificación de los indicadores de gestión

Indicadores Cuantitativos y cualitativos

Cuantitativos: son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, constituyéndose un elemento básico.

Cualitativos: permiten tener en cuenta la diversidad, las amenazas y las oportunidades del entorno de la empresa

De uso universal

Dentro de estos indicadores tenemos: eficiencia, eficacia, metas, objetivos, cumplimiento de la misión se pueden clasificar así:

1. Indicadores de resultados por área
2. Indicadores estructurales
3. Indicadores de recursos
4. Indicadores de proceso
5. Indicadores de personal
6. Indicadores Interfásicos
7. Indicadores de aprendizaje y adaptación

2.6 Metodología de la Auditoría De Gestión

Dentro de la metodología que la auditoría de gestión utiliza es la de proporcionar un marco de acción para todas las actividades que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, lo que apoyará a administrar la auditoría en forma consolidada.

Esta metodología emplea diversas técnicas para la obtención de información de los procesos mismos que facilitan la aplicación de las fases de la auditoría, detectando áreas que presenten falencias en los procesos organizacionales y administrativos, dando recomendaciones para que estos se conviertan en eficientes y eficaces.

La metodología que utiliza la Auditoría de Gestión para llegar a los objetivos planteados se basa en las siguientes fases:

Fase I. Planificación. (Esta fase considera dos partes El conocimiento preliminar y la planificación específica)

Fase II. Ejecución del Trabajo

Fase III. Comunicación de Resultados

Fase IV. Seguimiento y Evaluación

2.6.1 FASE I: Planificación

La planificación es el proceso con el que se inicia las labores de auditoría, y puede estar sujeta a modificaciones de acuerdo a las necesidades que pueden aparecer en el transcurso del trabajo.

Dentro de la planificación se debe tomar en cuenta el conocimiento y comprensión de la empresa, objetivo y Alcance de la auditoría, análisis del Control Interno, análisis y determinación de los Riesgos, determinación de los componentes, Planeación Específica de la auditoría y elaboración de programas de Auditoría.

2.6.1.1 Planificación Preliminar

En este proceso se obtiene información de la empresa, a fin de que el auditor pueda tomar decisiones para la ejecución de las siguientes fases.

En esta planificación se realizarán actividades a fin de llegar a conocer a la empresa tales como Visita a las instalaciones, entrevistas, Revisión del Archivo Permanente en el que deberá constar la creación de la empresa y/o modificaciones, base legal con las que se realizan las actividades diarias de la empresa, organización estructural y funcional, manuales de procedimientos, planes estratégicos y operativos entre otros, Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, detectar fuerzas y debilidades, evaluar la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación.

2.6.1.2 Planificación Específica

En esta planificación se orienta la revisión hacia los objetivos establecidos en esta se establecen los pasos a seguir y actividades a desarrollar en esta y las siguientes fases.

En esta fase debe establecerse los objetivos específicos y el alcance de trabajo a desarrollar, se elaboran programas de trabajo a la medida con procedimientos de auditoría, los responsables y tiempos, recursos necesarios tanto humanos como materiales.

En esta planificación se desarrollara las siguientes actividades:

Objetivo de la auditoría.- Se describe el propósito de la auditoría y su alcance.

Estudio del ente a auditar. Se obtendrá un conocimiento de la entidad, sus operaciones y sistemas; base legal aplicable, métodos de procesamiento de información.

Relevancia del control interno. El auditor deberá determinar el grado de confianza de las actividades de la empresa.

Determinación de la importancia, significación y riesgo. De acuerdo a la naturaleza de la cuenta, se evalúa la significación del examen a realizarse. El riesgo al que enfrenta el auditor es el de dar una opinión errónea, por no haber detectado errores e irregularidades que modificaran el sentido de la misma.

Determinación de los procedimientos a aplicar. Se establece la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría.

Recursos. Se determina los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar la auditoría. Estableciendo una aproximación de tiempo para realizar cada una de las fases de la auditoría.

2.6.2 FASE II: Ejecución del Trabajo

En esta etapa, es donde se realiza la auditoría, se aplican los programas y estándares definidos en la Planificación Específica, mismos que podrán ser flexibles para cada actividad

del proceso a examinarse, y se utilizará técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía. Elaboración de hojas de hallazgos y requerimiento de mayor información a los involucrados

Todas las evidencias obtenidas se reflejarán en el informe de auditoría, mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones y será documentado debidamente en los papeles de trabajo.

En esta fase los auditores los auditores realizarán las siguientes actividades:

1. Aplican los programas de auditoría diseñados en la planificación por cada uno de los componentes.
2. Preparan los papeles de trabajo que contendrán la evidencia suficiente competente y relevante de la labor realizada.
3. Realizan pruebas analíticas y/o de cumplimiento según el enfoque de la auditoría que puede ser el cumplimiento sustantivo.
4. Obtención de todas las pruebas necesarias que respalden los hallazgos encontrados.
5. Elaboran las hojas de hallazgos significativos por cada componente, mismos que contendrán las cuatro condiciones condición, criterio, causa y efecto, así como también las conclusiones y recomendaciones.

Pruebas de Cumplimiento

Estas son diseñadas por el auditor con a fin tener mayor seguridad que los controles internos establecidos por la Empresa auditada son seguros y se están aplicando correctamente.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento, es obtener un grado de seguridad de los procedimientos aplicados según las regulaciones y manuales pre establecidos por la empresa.

Pruebas Sustantivas

Son pruebas diseñadas con el objeto de obtener mayor evidencia y de otras fuentes alternas (terceros) que permita al auditor dar una apreciación más acertada de la integridad, razonabilidad y validez de los datos emanados por los sistemas de la empresa auditada.

Estas pruebas son aplicadas a cada cuenta o componente y tiene por objetivo obtener evidencias comprobatorias.

2.6.3 FASE III: Comunicación de Resultados

A más de los informes parciales como la de carta de control interno o de asuntos especiales solicitados por la gerencia, se deberá preparar un informe final, el mismo que revelará las deficiencias o áreas críticas detectadas existentes y también, contendrá los hallazgos positivos que permitan incentivar la gestión de los responsables de cada proceso.

En esta fase los auditores deberán realizar entre otras actividades las que se detallan a continuación

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, sea discutido en una Conferencia Final en la que deben estar los auditores responsables de la auditoría, las máximas autoridades de la empresa auditada y los funcionarios relacionados; esta tendrá como fin el aclarar reforzar y perfeccionar los comentarios, conclusiones y recomendaciones plasmadas en el informe ya que permitirá a los involucrados expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

2.6.4 FASE IV: Seguimiento y Evaluación

Posteriormente después de terminada la auditoría de gestión, se realizará un cronograma de cumplimiento de recomendaciones a fin de que los auditores internos y externos puedan realizar un monitoreo, mismo que estará respaldado con la documentación necesaria a fin

de evidenciar el cumplimiento de las recomendaciones tendientes a la modificación de procedimientos que permitan el logro de los objetivos trazados o para determinar mejores resultados de la gestión empresarial y por ende sus resultados.

CAPÍTULO III

3.1 Aplicación práctica de la Auditoría de Gestión realizada a SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC CÍA. LTDA.

3.1.1 Orden de Trabajo

Quito, 1 mayo de 2011

Señoras
Aracely Zambrano Ramos y Marisol Guerra Ramos
Presente

Por medio de la presente en consideración a su requerimiento y aceptación de la Presidencia Ejecutiva de SOLTVUNIC Cía. Ltda., autorizo a ustedes, para que realicen la Auditoría de Gestión a la Compañía SOLUCIONES DEL PACIFICO, SOLTVUNIC Cía. Ltda., de la provincia de Pichincha, ciudad de Quito, parroquia Chaupicruz, actividad que comprenderá el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

Los objetivos generales son:

- Verificar el cumplimiento de la misión de la compañía sustentada en el logro de los objetivos que constan en el Plan Operativo del año 2010.
- Verificar que los procesos y controles aplicados para la venta y servicio técnico cumplan con las disposiciones dadas por DIRECTV, en concordancia con el contrato suscrito.
- Verificar la estructura organizativa y su concordancia con los objetivos de la Empresa y el recurso humano disponible.
- Verificar el cumplimiento de las capacitaciones al personal, a fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

El tiempo estimado para la realización de su trabajo es de 40 días laborables que incluye la elaboración del informe y su comunicación a los directivos de la empresa.

Atentamente,

MBA. Edgar Sempértegui

DIRECTOR DE TESIS

3.1.2 Notificación de Inicio de la Auditoría

Oficio 01-AZR-MGR-SOL-11

Asunto: Notificación de inicio de de la Auditoría de Gestión

Quito, 2 de mayo de 2011

Señorita
Sarai Uranga
GERENTE GENERAL
SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC Cía. Ltda.
Presente.-

De nuestra consideración:

De acuerdo a la orden de trabajo 001-11 de 1 de mayo de 2011, conforme la autorización de la presidencia Ejecutiva, notifico a usted, que se iniciará la auditoría de gestión a la Compañía SOLUCIONES DEL PACIFICO, SOLTVUNIC Cía. Ltda., por el período comprendido entre el primero de enero y el treinta y uno de diciembre de dos mil diez.

Los objetivos generales son:

- Verificar el cumplimiento de la misión de la compañía sustentada en el logro de los objetivos que constan en el Plan Operativo.
- Verificar que los procesos y controles aplicados para la venta y servicio técnico cumplan con las disposiciones dadas por DIRECTV, en concordancia con el contrato suscrito.
- Verificar la estructura organizativa y su concordancia con el recurso humano disponible.
- Verificar el cumplimiento de las capacitaciones al personal, a fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por las señoras Aracely Zambrano Ramos y Marisol Guerra Ramos; por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

3.1.3 FASE I

3.1.3.1 Planificación Preliminar

La auditoría que estamos realizando nos permitirá determinar, mediante el uso de indicadores de gestión, los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la empresa SOLTVUNIC Cía. Ltda.

Para este proceso contaremos con información proporcionada por la Empresa, obtenidas mediante técnicas como visita, entrevistas y cuestionarios entre otras, estas técnicas nos permitirá obtener el conocimiento necesario de la estructura y funcionamiento de cada una de las áreas de la Empresa.

El análisis de la información obtenida serán los ejes principales que nos ayudaran a determinar el grado de confiabilidad de la información y la metodología a ser utilizada para facilitar la auditoría.

3.1.3.1.1. Programa de Auditoría Preliminar

	<p>“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</p>				Ref.: PP 1/1
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obtener conocimiento de la empresa y las actividades que realiza. ➤ Establecer las condiciones que tiene la empresa para efectuar la auditoria 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	ELAB. POR	FECHA	OBSERVACIONES
1.	Entrevistar a los ejecutivos y gerentes de la empresa.	Pág: 58	AZ - MG	2011-05-03	
2.	Visitar a las instalaciones, a fin de conocer el funcionamiento y estructura de la empresa.	Pág: 64	AZ - MG	2011-05-03	
3.	Obtener información de la creación de la empresa	Pág: 64	AZ – MG	2011-05-08	Capítulo I
4.	Solicitar los planes Estratégico y Operativo de la empresa	Pág: 66	AZ - MG	2011-05-08	Capítulo I
5.	Realizar un análisis FODA de la empresa de acuerdo a cada una de sus áreas	Pág: 92	AZ – MG	2011-05-09 al 2011-05-15	Capítulo III
6.	Realizar una matriz de riesgo preliminar.	Pág: 68	AZ – MG		Capítulo III
7.	Elaborar el reporte de planificación preliminar	Pág: 69	AZ – MG		Capítulo III
8.	Evaluar el riesgo inherente.	Pág: 93	AZ – MG		Capítulo III
Elaborado por: MG – AZ Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui			Fecha: 2011-05-03		

3.1.3.1.2. Conocimiento Preliminar

<p style="text-align: center;">“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ENTREVISTA CON GERENTE GENERAL</p>	<p>Ref.: PP 1 1/6</p>
<p>Nombre: Sarai Uranga Cargo: Gerente General Fecha: 2011-05-03</p>	
<p>¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa? Ha logrado consolidarse y organizarse, tiene caminando las estrategias y procedimientos, tiene personal estable y ha entrado en una fase de crecimiento.</p> <p>¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa? Fortalezas: Recurso Humano, Conocimiento y experiencia del negocio, actitud de servicio, Debilidades: Trabajo en equipo, Capacitación, comunicación</p> <p>¿Existe una Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además del reglamento de Trabajo Interno debidamente establecido en la empresa? El reglamento está listo y en trámite de aprobación en el Ministerio de Relaciones Laborales.</p> <p>¿Tiene SOLTVUNIC Cía. Ltda., establecido un procedimiento de Inducción? Si bien no está escrito, si tenemos un procedimiento de inducción. Incluye conocimiento de la empresa, de las condiciones del cargo, Instalación, visita a puntos de ventas, etc.</p> <p>¿Qué procedimiento se realiza en el proceso de capacitación al personal? La capacitación la compartimos entre DIRECTV (nuestra representada) y nosotros. La Capacitación de DIRECTV es mas técnica, de nuevos productos, nuevas promociones. Nuestra capacitación se enfoca al esfuerzo, desarrollo de habilidades y motivación</p> <p>¿Qué espera usted de esta Auditoría de Gestión? Espero que realice un aporte importante para la empresa que sugiera mejoras y correcciones futuras que ayuden al mejoramiento de la empresa.</p>	
<p>Elaborado por: MG – AZ Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui</p>	<p>Fecha: 2011-05-03</p>

<p style="text-align: center;"> “SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ENTREVISTA CON GERENTE TÉCNICO </p>	Ref.: PP 1 2/6
Nombre: Marco Mina Cargo: Gerente Técnico Fecha: 2011-05-03	
<p>¿Qué tiempo trabaja en la empresa? Dos años y medio</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa? En general el ambiente de trabajo en que se desarrollan las actividades en el empresa es de compañerismo, solidario y trabajo en equipo.</p> <p>¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Técnico? La principal dificultad es la puntualidad hacia los clientes.</p> <p>¿Tiene conocimiento de de las políticas en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles? Si.</p> <p>¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores? No.</p> <p>¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo Medio</p> <p>¿Qué número de personas tiene a su cargo? 14 personas</p>	
Elaborado por: MG – AZ Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui	Fecha: 2011-05-03

<p style="text-align: center;">“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ENTREVISTA CON GERENTE VENTAS</p>	<p>Ref.: PP 1 3/6</p>
---	--------------------------------------

Nombre: Juan Francisco Caicedo
Cargo: Gerente Ventas
Fecha: 2011-05-03

¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

2 años y medio

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa?

En mi opinión en SOLTVUNIC Cía. Ltda., hay un ambiente laboral tranquilo y cordial lo que permite crear relaciones adecuadas entre los compañeros. Las políticas y los procedimientos que se tienen para las acciones de la empresa son claras y es no es común que haya malentendidos o disgustos.

Los Incentivos para los Asesores que realizan cumplen sus metas, es también un factor que ayuda a conseguir un mejor ambiente labora.

Y, finalmente, la igualdad de oportunidades que tiene todo el personal es equitativa y eso hace que cada uno se esfuerce para cumplir sus metas.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Comercial?

- Bajos recursos para invertir en mejoras de comercialización
- Dependemos de otra entidad para estar al tanto de la capacitación de los asesores comerciales
- El material publicitario insuficiente, depende de DIRECTV

¿Tiene conocimiento de de las políticas en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles?

Si, Hay políticas de venta. Desde la presentación física, la veracidad de la información, los tipos de pago, Políticas de acceso a puntos de venta. Políticas de pago de comisiones según ingreso de ventas

¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores?

No.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo

Bajo

¿Qué número de personas tiene a su cargo?

14

Elaborado por: MG – AZ

Fecha: 2011-05-03

Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
ENTREVISTA CON ADMINISTRADORA DE VENTAS

Ref.:
PP 1
4/6

Nombre: Ximena Riofrío
Cargo: Administradora de Ventas
Fecha: 2011-05-03

¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

2 años dos meses

¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa?

El ambiente de trabajo en la empresa es muy acogedor entre el equipo personas que trabajamos ya que hay cordialidad, respeto, y responsabilidad.

¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Comercial?

Pienso que las dificultades que presenta el Departamento Comercial son: falta de compañerismo, trabajo en equipo, unión.

¿Tiene conocimiento de de las políticas en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles? Si

Que se deben cumplir los estatutos y reglamentos de la empresa por ejemplo de saber que se trabaja para una marca internacional y se debe tener en cuenta que cualquier inconveniente que se tenga de acuerdo a este caso puede afectar a la marca.

¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores?

Considero que la ejecución de mi trabajo está limitada a la autorización de mis superiores, por el hecho de tener un manejo reglamentado del trabajo que se realiza, pero también depende de cómo se presenten las situaciones y si se puede colaborar de alguna manera, se solicitara la autorización también de los superiores para llegar solucionar lo que se presente tomando en cuenta, la opinión y criterio de los mismos.

¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo

Bajo, porque es un trabajo operativo.

¿Qué número de personas tiene a su cargo?

Ninguna

Elaborado por: MG – AZ
Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui

Fecha: 2011-05-03

<p>“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ENTREVISTA BODEGUERO</p>	<p>Ref.: PP 1 5/6</p>
<p>Nombre: Fausto Montalvo Cargo: Bodeguero Fecha: 2011-05-03</p>	
<p>¿Qué tiempo trabaja en la empresa? Dos años y 4 meses</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa? Un ambiente cordial.</p> <p>¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Técnico? La falta de comunicación, me parece que es el punto principal.</p> <p>¿Tiene conocimiento de de las políticas en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles? Si tengo conocimiento de todas las políticas de la empresa.</p> <p>¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores? En absoluto, en ese aspecto no creo tener ningún problema de limitaciones o autorizaciones con mis superiores.</p> <p>¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo Bajo</p> <p>¿Qué número de personas tiene a su cargo? Ninguna.</p>	
<p>Elaborado por: MG – AZ Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui</p>	<p>Fecha: 2011-05-03</p>

<p style="text-align: center;">“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ENTREVISTA CON ASESOR COMERCIAL</p>	<p>Ref.: PP 1 6/6</p>
<p>Nombre: Gustavo Larrea Cargo: ASESOR COMERCIAL Fecha: 2011-05-03</p>	
<p>¿Qué tiempo trabaja en la empresa? El tiempo de trabajo en la empresa es 24 meses</p> <p>¿Qué opinión tiene acerca del ambiente de trabajo en la empresa? Considero que, es agradable, con todas las facilidades físicas y de recurso humano de tal manera que se puede producir al máximo de las capacidades del grupo de ventas.</p> <p>¿Con qué productos trabaja el departamento? Se trabaja básicamente con un producto de servicio, que es la televisión satelital, en sus diferentes planes y modelos de equipos, con los que se trata de abarcar la mayor cantidad de necesidades de los clientes.</p> <p>¿Cuáles considera que son las mayores dificultades que presenta el Departamento Comercial La principal dificultad, es que nuestro producto compite con otro en el mercado, el cual, además ofrece instalar internet y telefonía, y eso nos limita en un segmento de posibles clientes.</p> <p>¿Tiene conocimiento de los lineamientos implantados en la empresa para la ejecución del trabajo? Si, No, ¿Cuáles? Si, los Jefes de Área, se encargan de dictar las condiciones en las que se tiene que trabajar, siendo esto muy útil ya que norman los procesos y todos trabajamos bajo los mismos parámetros.</p> <p>¿Considera que la ejecución de su trabajo está limitada a la autorización de sus superiores? Como las reglas de juego son claras, no hay limitación en nuestra actividad, al contrario, de parte de ellos hay la suficiente apertura para ejecutar nuestras actividades diarias.</p> <p>¿Qué grado de dificultad tiene para ejercer el trabajo diario? Alto, Medio, Bajo Bajo, puesto que el conocer el producto y el mercado, durante mucho tiempo, hace más fácil la toma de decisiones.</p> <p>¿Qué número de personas tiene a su cargo? Ninguna.</p>	

<p>Elaborado por: MG – AZ Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui</p>	<p>Fecha: 2011-05-03</p>
<p>“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 NARRATIVA</p>	<p>Ref.: PP 2 1/2</p>
<p>VISITA A LAS INSTALACIONES</p> <p>El día 2 de mayo del año 2011, siendo las 08:30 horas visitamos las instalaciones de la empresa Soluciones Del Pacifico SOLTVUNIC Cía. Ltda., ubicada al Norte de la ciudad de Quito en las calles Rio Coca E4-140 e Isla Isabela en las cuales fuimos recibidos por sus autoridades en la visita realizada se pudo observar lo siguiente: La empresa arrienda una casa de dos plantas las mismas que se encuentran distribuidas de la siguiente manera.</p> <p>En la planta baja al ingreso de la empresa se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Área Técnica, en esta área encontramos las oficinas del Gerente Técnico, Supervisor y Analista de Instalaciones sus escritorios cuentan con: un computador de escritorio, una impresora, un teléfono convencional y una base celular. - Local comercial en donde se encuentra un Asesor Comercial, listo para la atención a interesados en adquirir el servicio de televisión satelital; este local cuenta con un escritorio, teléfono y un televisor que transmite la señal de DIRECTV que sirve para realizar demostraciones. - La Bodega en la que se almacenan los equipos y materiales entregados por DIRECTV para la posterior instalación del servicio a los clientes. Esta área es restringida, solo puede ingresar el Bodeguero que es quien entrega los equipos y materiales a los técnicos de acuerdo al número de órdenes asignadas a ellos. - Sala de Trabajo la cual es el espacio de trabajo que utiliza el personal técnico para organizar las ordenes de trabajos asignados para el día. - Cafetería, que sirve como comedor para los empleados - Un baño para uso tanto de los empleados como de los clientes. <p>En la segunda planta se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las oficinas del área administrativa: Gerencia General, Jefatura Financiera, Administración y Coordinación de ventas, además de los puestos de trabajo de los Asesores Comerciales. - Las oficinas de la Gerencia, Jefatura Financiera, Administración y Coordinación de Ventas tienen las instalaciones adecuadas para el desarrollo del trabajo, cada personas cuenta con una computadora de escritorio y un teléfono convencional, a diferencia de la Gerente General que utiliza su computador personal. Los Asesores Comerciales tienen en sus puestos teléfono para realizar actividades referentes a su trabajo. 	

Elaborado por: MG – AZ Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui	Fecha: 2011-05-03
--	--------------------------

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 NARRATIVA	Ref.: PP 2 2/2
<ul style="list-style-type: none"> - Esta segunda planta comparte una impresora, a excepción de la Jefatura Financiera que tiene su propia impresora. Los empleados cuentan con acceso abierto al internet, sin restricción, pues consideran como medios alternativos de comunicación al MSN tanto con DIRECTV como entre los empleados. - Un baño para uso de los empleados. <p>La parte exterior de la empresa tiene un parqueadero, que es utilizado para la descarga de equipos y materiales de instalación, se puede notar también en estos exteriores el manejo de la Imagen Corporativa en los que resaltan los colores y Logotipo de DIRECTV.</p> <p>El horario de trabajo que mantiene SOLTVUNIC Cía. Ltda., es de 8:30 - 13: y de 14:00 - 17:30. El personal tiene una hora para el almuerzo, tanto el área técnica como de Ventas se coordinan horarios de almuerzo para no cerrar las oficinas en este intervalo. Con la colaboración de todo el personal en el recorrido realizado y observando aspectos relevantes para la realización de la Auditoria de Gestión se finaliza la visita siendo las 16H00.</p> <p>Información recopilada en recorrido</p>	
Elaborado por: MG – AZ Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui	Fecha: 2011-05-03

<p style="text-align: center;"> “SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 NARRATIVA </p>	<p> Ref.: PP 3 1/1 </p>
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p> En la visita realizada a las oficinas y en la entrevista realizada a la Gerente General encontramos que su Estructura Organizacional está basada en el cliente, por lo que se le ha ubicado en el centro del organigrama estructural, girando toda la organización alrededor de este, el nivel siguiente es el que está en contacto directo con el cliente, en este caso ventas y técnico, el siguiente nivel lo conforma las área administrativa, capacitación, finanzas y asesoría legal, siendo el soporte del funcionamiento de la empresa. Finalmente se encuentra la Gerencia general y Junta de accionistas donde se toman todas las decisiones para el manejo de la empresa. </p> <p> Información proporcionada por la Gerente General </p>	
<p> Elaborado por: MG – AZ Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui </p>	<p>Fecha: 2011-05-03</p>

Soluciones Del Pacifico SOLTVUNIC Cía. Ltda."											
AUDITORIA DE GESTIÓN											Ref.:
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010											PP 4
PERFIL LABORAL DE LOS EMPLEADOS											1/1
Cargo	Formación Académica	Formación Complementaria	Experiencia Laboral			Relaciones de Trabajo		Nivel de Contacto con el cliente		Nivel de Responsabilidad	
			Tiempo	Cargos Similares	Tipo de Empresa	Jefe Inmediato	Supervisa a	Interno	Externo	Uso de Información	Toma de Decisiones
Gerente Técnico	Superior (Egresado/Titulado) Ingeniería en Telecomunicaciones	Excel Avanzado	5 años	3 años	Comercial	Gerente General	Supervisor, Ana. Técnico de Instalaciones / Bodeguero	Alto	Bajo	Alta	Alta
Gerente de Ventas	Superior (Egresado/Titulado/ , Ingeniería en Ventas / Marketing)	Excel Avanzado	5 años	3 años	Comercial	Gerente General	Adm./ Coord. / Asesores de Ventas	Alto	Bajo	Alta	Alta
Jefe Financiero	Superior (Egresado/Titulado) Mínimo Ingeniera en Contabilidad	Excel Avanzado	5 años	2 años	Comercial, Industrial	Presidente y Gerente General	Contador General	Medio	Bajo	Alta	Media
Administradora de ventas	Contabilidad, (Egresada/Estudiante), Administración de Comercial	Excel	1 año		Cualquier empresa	Gerente de Ventas		Alto	Medio	Media	Baja
Coordinador de Ventas	Contabilidad, (Egresado/Estudiante), Administración de Comercial	Excel	2 año	6 meses	Cualquier empresa	Gerente de Ventas	Asesores de Ventas	Alto	Medio	Media	Baja
Asesor Comercial	Bachiller de cualquier especialización/ estudiante Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ventas	Office, Internet	1 año	6 meses	Cualquier empresa	Gerente de Ventas		Alto	Alto	Media	Baja
Supervisor de Instalaciones	Superior (Egresado/Estudiante) Ingeniería en Telecomunicaciones	Atención al Cliente	2 años	1 año	Comercial	Gerente Técnico	Técnicos	Alto	Alto	Media	Baja
Analista de Instalaciones	Superior (Egresado, Estudiante), Administración de Empresas,	Atención al Cliente	1 año		Comercial	Gerente Técnico	Técnicos	Medio	Alto	Media	Baja
Técnico Especialista	Bachiller de cualquier especialización	Atención al Cliente	1 año	6 meses	Cualquier empresa	Supervisor Técnico/ Analista de Instalaciones		Medio	Alto	Media	Baja
Jefe de Bodega	Superior (Egresado / Estudios Inconclusos),	Office, Manejo y control de bodega, Kardex	2 años	1 año	Cualquier empresa	Gerente Técnico		Alto	Bajo	Alta	Baja
							Elaborado por: MG – AZ			Fecha: 07 de Mayo de 2011	
							Revisado por: MBA. Edgar Sempértegui				

3.1.3.1.3. Medición de Riesgos Preliminar

<p style="text-align: center;">“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR</p>							Ref.:
No.	COMPONENTES	RIESGOS DETECTADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORIA
		IDENTIFICACIÓN	EFFECTO POTENCIAL	A	M	B	
1	Planificación Estratégica Año 2010-2014	La empresa cuenta con una planificación estratégica realizada al inicio de sus gestión misma que ha tenido que ser modificada de acuerdo con las circunstancias que se han presentado	La empresa tiene delineados los planes y programas que le permitirán desarrollar sus actividades de manera eficiente		X		Pruebas de cumplimiento
2	Estructura Orgánica	Cuenta con una estructura organizacional circular en el que en el centro está el cliente como parte fundamental del servicio y a su alrededor se desarrollan todas las áreas de la empresa	Permite de manera objetiva identificar todas las áreas de la empresa y la relación que tiene con cada una de estas además se evidencia que cierra el círculo los gerentes que son los responsables de todos los procesos	X			Pruebas de cumplimiento
3	Reglamentos y manuales de funciones	Poseen un reglamento interno mismo que no se encuentra debidamente legalizado, pero que se aplica para todo el personal, no posee manual de funciones definidas para ninguna de sus áreas	El reglamento interno a permitido normar las relaciones de trabajo y establecer normas en la empresa, la falta de manuales de funciones no permite que se encuentren debidamente definidas las funciones que debe realizar cada departamento		X		Pruebas de cumplimiento
4	Formas de comunicación	La Gerencia a puesto en marcha mecanismos para mantener informado a su personal	Los empleados están al tanto de toda la información que la gerencia proporciona			X	Pruebas de cumplimiento
5	Control de rendimiento	Se aplican indicadores de Gestión a todas las áreas de la empresa, sin que exista programas o procedimientos específicos	No tiene ningún tipo de programa o procedimiento que demuestre el control a las diferentes áreas de la empresa	X			Pruebas sustantivas
				Elab: MG-AZ		Fecha	
				Revis: MBA E.S.		2011-06-07	

3.1.3.1.4. Reporte de Planificación Preliminar del Control Interno existente en la Empresa SOLTVUNIC Cía. Ltda.

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:

PP 6

1/3

Quito, 10 de junio de 2011

Señorita
Sarai Uranga
GERENTE GENERAL DE SOLTVUNIC CIA. LTDA.
Presente

De nuestra consideración:

De la verificación preliminar realizada a la compañía SOTVUNIC CIA. LTDA., se ha efectuado un análisis general de la empresa, por el periodo comprendido entre 1 de Junio y el 31 de Diciembre de 2010, por lo que damos a conocer a usted los siguientes resultados obtenidos preliminarmente:

INEXISTENCIA DE MANUALES

De acuerdo a la información remitida por las autoridades de la compañía SOTVUNIC CIA. LTDA., se estableció que la empresa no cuenta con manual de funciones y procedimientos, como lo establece el Código Laboral, por tanto existió desconocimiento de las funciones a desempeñar por cada empleado así como de los procesos administrativos básicos de cada área, lo que ocasionó que el personal que de la empresa demore en la ejecución de sus actividades en perjuicio de la gestión eficaz de la empresa, pues ejecutaron sus actividades por el conocimiento rutinario de sus labores.

CONCLUSIÓN

La falta de manuales de funciones y procedimientos ha ocasionado que el personal de la Empresa no cuente con disposiciones por escrito, que permitan un mejor desenvolvimiento en sus labores diarias.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Dispondrá a los jefes de cada una de las áreas, elaboren proyectos de manuales y procedimientos sobre la base de los procesos establecidos en cada área de trabajo y según el orgánico estructural y funcional, a fin de que sean analizados por todo el personal, y se obtenga un producto final con la descripción de procesos y funciones por cada área, el cual se presentará a la presidencia Ejecutiva y luego de su aprobación se dé el trámite al Ministerio de Relaciones Laborales, para su aprobación y registro y su posterior socialización al personal de la empresa.

FALTA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE TRANSACCIONES CONTABLES

Del análisis efectuado a las transacciones contables del periodo examinado se establece que los comprobantes de Ingresos, Egresos y de Diario no cuentan con las firmas de revisión, autorización y aprobación, que de legitimidad a los movimientos realizados por los empleados encargados de estas actividades. Inobservando lo que establecen los principios de general aceptación tanto para el sector público como para el privado con lo respecta a autorización y aprobación de transacciones y operaciones, este hecho se produce por la falta de un adecuado sistema de control, ocasionando que existan errores en varias transacciones, los cuales son corregidos en fechas posteriores, ocasionando la presentación, en determinado corte de cuenta, de saldos no razonables.

CONCLUSIÓN

La falta de un adecuado sistema de control previo al registro ha ocasionado que se produzcan errores en varios registros contables.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Dispondrá al personal del área financiera, que rotativamente, efectúen controles previos a los registros contables de ingresos, egresos y diarios, documentos que deberán contar con las firmas de revisión y aprobación, previos al registro.

FALTA DE PERSONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

SOLTVUNIC Cía. Ltda., cuenta con una sola persona que se encarga del ámbito financiero y administrativo de la Empresa, siendo la misma encargada del área contable y área de Talento humano, lo que ha ocasionado no se cumpla a cabalidad con todas las actividades requeridas por estas dos áreas, debido a que por el cumulo de actividades no se pueda atender eficientemente toda la administración, esta situación se produce por cuanto los Directivos de la Compañía no han tomado la decisión respecto a la contratación de personal para reforzar estas áreas.

CONCLUSIÓN

La falta de decisión de los Directivos de la Compañía ha ocasionado que no se contrate personal para reforzar las áreas Contable y Talento Humano.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Realizara todas las gestiones necesarias a fin de proceder a contratar al menos una persona, para reforzar las áreas de contabilidad y Talento Humano.

Atentamente,

Aracely Zambrano Ramos

Marisol Guerra Ramos

3.1.3.2 Planificación de la Auditoría de Gestión

Planificación de la Auditoría de Gestión a la Compañía Limitada Soluciones Del Pacifico SOLTVUNIC Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 1 de Enero de 2010 y el 31 de Diciembre de 2010.

1. Identificación de la Entidad

NOMBRE : Soluciones del Pacifico SOLTVUNIC Cía. Ltda.
DIRECCIÓN : Avda. Río Coca E4-140 e Isla Isabela
TELÉFONO : 2921 049
HORARIO DE TRABAJO : De 08H30 a 17H30

2. Antecedentes

Soluciones Del Pacifico SOLTVUNIC Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la comercialización de servicios de televisión satelital para la empresa DIRECTV Ecuador C. Ltda., combinando la experiencia y capacidad que tiene su personal en el manejo de este negocio por aproximadamente quince años, SOLTVUNIC Cía. Ltda., asiste a DIRECTV siendo proveedor de servicios de comercialización y técnico de televisión satelital, cumpliendo con el fin de tener y mantener clientes satisfechos.

En menos de un año SOLTVUNIC Cía. Ltda., se ha convertido en uno de los distribuidores más destacados de DIRECTV, cumpliendo regularmente con los objetivos planteados, alcanzando los primeros lugares en producción tanto en ventas como en productos técnicos; por logros obtenidos DIRECTV al momento ha asignando alrededor del 40% de instalaciones de sus televentas. A esta fecha SOLTVUNIC Cía. Ltda., cuenta con oficinas en Quito, Ambato y Cuenca.

Siendo SOLTVUNIC una empresa creada en el año 2010, la presente auditoria es la primera se ha realizado a esta.

3. Motivos de la Auditoría

La Auditoría de Gestión a la Compañía SOLTVUNIC Cía. Ltda., se realizará como un aporte al mejoramiento y fortalecimiento de procesos de la empresa, en base a la propuesta establecida para esta investigación y a los conocimientos técnicos aprendidos; y, en cumplimiento a la orden de trabajo 001-SOLTV-2011 de 2 de febrero de 2011.

4. Objetivos del Examen

- Verificar el cumplimiento de la misión de la compañía sustentada en el logro de los objetivos que constan en el Plan Operativo.
- Verificar que los procesos y controles aplicados para la venta y servicio técnico cumplan con las disposiciones dadas por DIRECTV, en concordancia con el contrato suscrito.
- Verificar la estructura organizativa y su concordancia con el recurso humano disponible.
- Verificar el cumplimiento de las capacitaciones al personal, a fin de cumplir con los objetivos de la empresa.
- Determinar el grado de eficacia y efectividad con que se han ejecutado las actividades de la empresa en busca del cumplimiento del objetivo para el que fue creada. .

5. Alcance del Examen

La auditoría de gestión se realizará por el período comprendido entre 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2010.

6. Conformación del Equipo

Según la Orden de trabajo, el equipo está conformado por:

Auditoras: Aracely Giomar Zambrano Ramos
Marisol del Rocío Guerra Ramos

7. Días presupuestados y tiempo estimado de Ejecución del Trabajo

El tiempo estimado requerido para la ejecución del trabajo es de 40 días para su conclusión, distribuidos en las siguientes fases:

FASE I	Conocimiento Preliminar y Planificación de la auditoría	10 días
FASE II	Ejecución de trabajo	20 días
FASE III	Informe de auditoría	04 días
FASE IV	Seguimiento y evaluación	06 días

Las fechas estimadas para la ejecución del trabajo son las siguientes:

Inicio de trabajo en el campo	:	02-05-11
Finalización del trabajo en el campo	:	10-06-11
Presentación del informe	:	17-06-11
Discusión del borrador de informe con funcionarios	:	23-06-11
Emisión del informe final de auditoría	:	01-07-11

8. Recursos Financieros y Materiales

Los recursos financieros y materiales requeridos para el desarrollo de las actividades de la presente auditoría de gestión, son cubiertos por el equipo de auditoras.

9. Resultados de la Auditoría

Los resultados a obtenerse de la Auditoría de Gestión por fases, son:

a) FASE I

- Objetivos y estrategia general de la auditoría, documentación e información necesaria para la planificación, programas de trabajo y elaboración del archivo permanente.

b) FASE II

- Elaboración de programas de trabajo a la medida por cada componente, con elaboración de papeles de trabajo, resumen hallazgos significativos por cada componente.

c) FASE III

- Informe de Auditoría: Contendrá los resultados de la Auditoría de Gestión expresados en comentarios, conclusiones, recomendaciones y anexos de así requerirlo.
- Acta de comunicación de resultados del borrador del informe de auditoría.

d) FASE IV

- Elaboración del informe y comunicación de resultados y entrega a la Gerencia y Presidencia de la Empresa.
- Elaboración y entrega de Cronograma de cumplimiento de las recomendaciones a las autoridades de la Empresa.

10. Enfoque de Auditoría

De conformidad a la evaluación preliminar y al nivel de confianza y riesgos nuestro enfoque es de carácter de cumplimiento.

10.1 Información General de la Entidad

10.1.1 Visión:

En el 2012 SOLTVUNIC Cía. Ltda., será líder de los distribuidores de DIRECTV, a nivel nacional a través de la comercialización y distribución de equipos de Televisión Satelital, equipada con el mejor recurso humano, dando un servicio de eficacia, calidad y eficiencia al cliente.

10.1.2 Misión

Ser la primera empresa distribuidora de DIRECTV, basados en el conocimiento y experiencia en el negocio, con un recurso humano capacitado para brindar al cliente un servicio de calidad.

10.1.3 Objetivos de la Compañía

Cumplir en forma oportuna y absoluta los términos del contrato de distribución que mantiene la empresa con DIRECTV.

Alcanzar ventas que permitan que la empresa alcance su punto de equilibrio y logre utilidades.

Lograr instalaciones y trabajos técnicos que aseguren el posicionamiento de la empresa con DIRECTV lo que garantiza su posicionamiento como Master Dealer en el mercado.

Diseñar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano.

METAS

Comercialización

- Obtener el 25% de las ventas totales de DIRECTV en el año 2010.

Área Técnica

- Obtener el 30% de las instalaciones totales desde el mes Junio hasta el 31 de Diciembre del año 2010
- Obtener el 12% de los suscriptores de DIRECTV el mes Junio hasta el 31 de Diciembre del año 2010
- Brindar al cliente un tiempo de respuesta (instalación, mantenimiento) menores a dos días de acuerdo a los parámetros establecidos en DIRECTV

Área Gestión del talento Humano

- Dictar 3 Talleres al personal de comercialización sobre Ventas Consultivas

- Realizar 1 taller de Planificación Estratégica con todo el personal

10.1.4 Valores

Honestidad y Transparencia

Compromiso

Integridad

Trabajo en Equipo

Innovación

Excelencia

10.1.5 Políticas

La empresa reconoce comisiones y retribuciones a los vendedores sobre ventas de acuerdo a niveles establecidos según la tabla de comisiones

La empresa cuenta con un Código de Ética que ha sido difundido y concientizado por los empleados.

10.2 Información específica sobre SOLTVUNIC Cía. Ltda.

10.2.1 Líneas de Acción

- Desarrollo del proceso de administración en las áreas administrativa, financieras y recursos humanos
- Desarrollo de proceso eficiente ventas y servicio técnico
- Desarrollo de imagen comercial
- Desarrollo del plan de capacitación
- Desarrollo de planes de contingencia
- Desarrollo de políticas para el manejo de inventarios

10.2.2 Indicadores utilizados para medir la Gestión de SOLTVUNIC Cía. Ltda.

ÁREAS	INDICADOR	Indicador	Meta Junio	Meta Julio	Meta Agosto	Meta Septiembre	Meta Octubre	Meta Noviembre	Meta Diciembre	TOTAL ANUAL
Administrativa Financiera	Eficacia	Reuniones de trabajo	4 mensuales	4 mensuales	4 mensuales	4 mensuales	4 mensuales	4 mensuales	4 mensuales	28 ANUALES
Administrativa Financiera	Eficacia	Ingresos de Caja	69.766,94	74.847,63	79.081,43	83.879,86	89.020,43	94.475,53	100.278,29	591.350,11
Administrativa Financiera	Eficacia	Egresos de Caja	68.898,39	72.223,31	82.210,94	77.576,19	81.081,12	84.556,39	87.663,52	554.209,86
Gestión del Talento Humano	Eficacia	Numero de Vendedores	20	20	20	20	20	20	20	20 mensuales
Gestión del Talento Humano	Eficacia	Numero de Cuadrillas	9	9	9	9	9	9	9	9 mensuales
Gestión del Talento Humano	Eficiencia	cursos y talleres	1 curso	1 curso	1 curso	2 cursos	1 curso	1 curso	1 curso	8 cursos
Comercialización	Eficacia	Número de Ventas	474	479	369	363	448	380	301	2.814
Comercialización	Sostenibilidad	Ingresos por ventas	25.266,94	30.621,14	32.246,75	34.192,26	36.192,50	38.372,16	40.638,61	237.530,36
Técnico	Eficacia	Número de Trabajos Técnicos	1210	1276	1350	1432	1516	1608	1704	10.096,00
Técnico	Eficiencia	Ingresos por Trabajos Técnicos	44.500,00	44.226,49	46.834,68	49.687,61	52.827,93	56.103,37	59.639,68	353.819,76
Técnico	Eficiencia	Tiempo de respuesta al cliente	-2 días	-2 días	-2 días	-2 días	-2 días	-2 días	-2 días	-2 días
Técnico	Sostenibilidad	Ingresos por Tarifa de Servicio	1.200,00	2.954,62	3.283,43	3.627,00	3.988,98	4.369,23	4.769,40	24.192,66

10.2.2.1 Matriz Para la Elaboración de Indicadores

ÁREAS	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR
Administrativa Financiera	Reuniones de trabajo	Falta de reuniones de trabajo; Inasistencia del personal	$\frac{\text{Reuniones realizadas 2010}}{\text{Reuniones programadas 2010}} \times 100$	%	28 anuales	100% Objetivo
Administrativa Financiera	Numero de Vendedores	Rotación frecuente de vendedores	$\frac{\# \text{ vendedores reales}}{\# \text{ vendedores programados}} \times 100$	%	20 mensuales promedio	100% Objetivo
Administrativa Financiera	Numero de Cuadrillas	Falta de responsabilidad por parte del personal; Rotación frecuente de técnicos	$\frac{\text{cuadrillas mensuales efectivas}}{\text{cuadrillas mensuales programadas}} \times 100$	%	9 mensuales promedio	100% Objetivo
Gestión del Talento Humano	Cursos y talleres	Inasistencia del personal; Falta de ejecución	$\frac{\# \text{ cursos y talleres realizados}}{\# \text{ cursos y talleres proyectados}} \times 100$	%	8 anuales	100% Objetivo
Gestión del Talento Humano	Ingresos de Caja	Falta de recursos económicos	$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Ingresos proyectados 2010}} \times 100$	%	Anual	100% objetivo
Gestión del Talento Humano	Número de Ventas	No alcanzar el número de ventas mínimo requeridas.	$\frac{\# \text{ ventas reales}}{\# \text{ ventas proyectados}} \times 100$	%	Anual	100% Objetivo

Comercialización	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR
Comercialización	Ingresos por ventas	No recibir los ingresos necesarios para cubrir gastos	$\frac{\text{Ingresos reales por ventas}}{\text{Ingresos por ventas proyectados}} \times 100$	%	Anual	100% objetivo
Técnico	Número de Trabajos Técnicos	No contar con la asignación de trabajos técnicos suficientes por parte de DIRECTV	$\frac{\# \text{ trabajos técnicos realizados}}{\# \text{ trabajos técnicos proyectados}} \times 100$	%	Anual	100% Objetivo
Técnico	Tiempo de respuesta al cliente	No cumplir con los tiempos establecidos por DIRECTV en la atención al cliente	$\frac{\# \text{ de ordenes atendidas en menos de 2 días}}{\# \text{ de ordenes emitidas por DIRECTV}} \times 100$	%	Anual	100% Objetivo
Técnico	Ingresos por Trabajos Técnicos	No recibir los ingresos necesarios para cubrir gastos	$\frac{\text{ingresos reales por trabajos técnicos}}{\text{ingresos proyectados por trabajos técnicos}} \times 100$	%	Anual	100% Objetivo
Técnico	Ingresos por Tarifa de Servicio	No recibir las asignaciones necesarias por parte de DIRECTV	$\frac{\text{Valor real de asignaciones recibido en el año 2010}}{\text{Valor proyectado de asignaciones entregadas por DIRECTV}} \times 100$	%	Anual	100% objetivo

Análisis e Interpretación

Capacitación y Cursos y Talleres

Permite medir el grado de conocimiento y enfatizar en las áreas críticas. Según estudios previos es óptima la capacitación semanal y 1 taller de manera trimestral.

Ingresos de Caja

Permite medir la solvencia de la empresa para cubrir los costos operativos y los egresos inmediatos

Egresos de Caja

Mide los gastos corrientes en los que incurre la empresa para el desarrollo de sus funciones y al cruzar con los ingresos determina el flujo de efectivo para la operación de la empresa.

Número de Vendedores y cuadrillas

Permite medir la cantidad de personas disponibles para el servicio de ventas y de instalación.

Ingresos por ventas

Mide la generación de ingresos exclusivamente por ventas con el fin de contrastar con los gastos de ventas y determinar la eficiencia de la labor de ventas.

Número de trabajos técnicos

Mide la cantidad de trabajos técnicos planificados y cumplidos, información que sirve para la planificación de trabajos posteriores y de personal técnico necesario.

Ingresos por trabajos técnicos

Mide la generación de ingresos exclusivamente por trabajos técnicos con el fin de contrastar con los gastos de instalación y determinar la eficiencia de esa función.

Tiempo de respuesta al cliente

Es un indicador de eficiencia con el fin de evaluar la calidad del servicio y el grado de satisfacción del cliente. Permite medir el tiempo usado y tomar decisiones para mejorar el servicio.

10.2.3 Actividades prioritarias

1. Establecer políticas que permitan un control en todas las áreas de la empresa, administrativas, técnicas, comerciales; y, financieras
2. Ventas de servicio
3. Asignación de trabajos técnicos
4. Mantener e incrementar la base de clientes
5. Mantener stock de equipos en bodega

11. Base Legal

SOLTVUNIC Cía. Ltda., fue creada como compañía en base a escritura pública 1.860 el 11 de marzo de 2010, otorgada por el Notario Tercero del Distrito Metropolitano de Quito Doctor Roberto Salgado Salgado, con los accionistas: Sarai Uranga Oviedo, Ricardo Augusto Freire Granja, Marco Vinicio Mina Chasipanta, Marco Hernán Moyón Cárdenas, Juan Francisco Caicedo Paz y Miño; con una cuantía de \$1000,00.

La empresa se encuentra sujeta a las siguientes leyes y disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías, expediente 29785
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de trabajo

12. Estructura Orgánica

La base de SOLTVUNIC Cía. Ltda., es el cliente, por lo que se le ha ubicado en el centro del organigrama estructural, girando toda la organización alrededor de este, el nivel siguiente es el que está en contacto directo con el cliente, en este caso ventas y técnico, el siguiente nivel lo conforma las área administrativa, capacitación, finanzas y asesoría legal, siendo el soporte del funcionamiento de la empresa. Finalmente se encuentra la Gerencia general y Junta de accionistas donde se toman todas las decisiones para el manejo de la empresa.



Fuente y Elaboración: Plan Estratégico SOLTVUNIC Cía. Ltda.

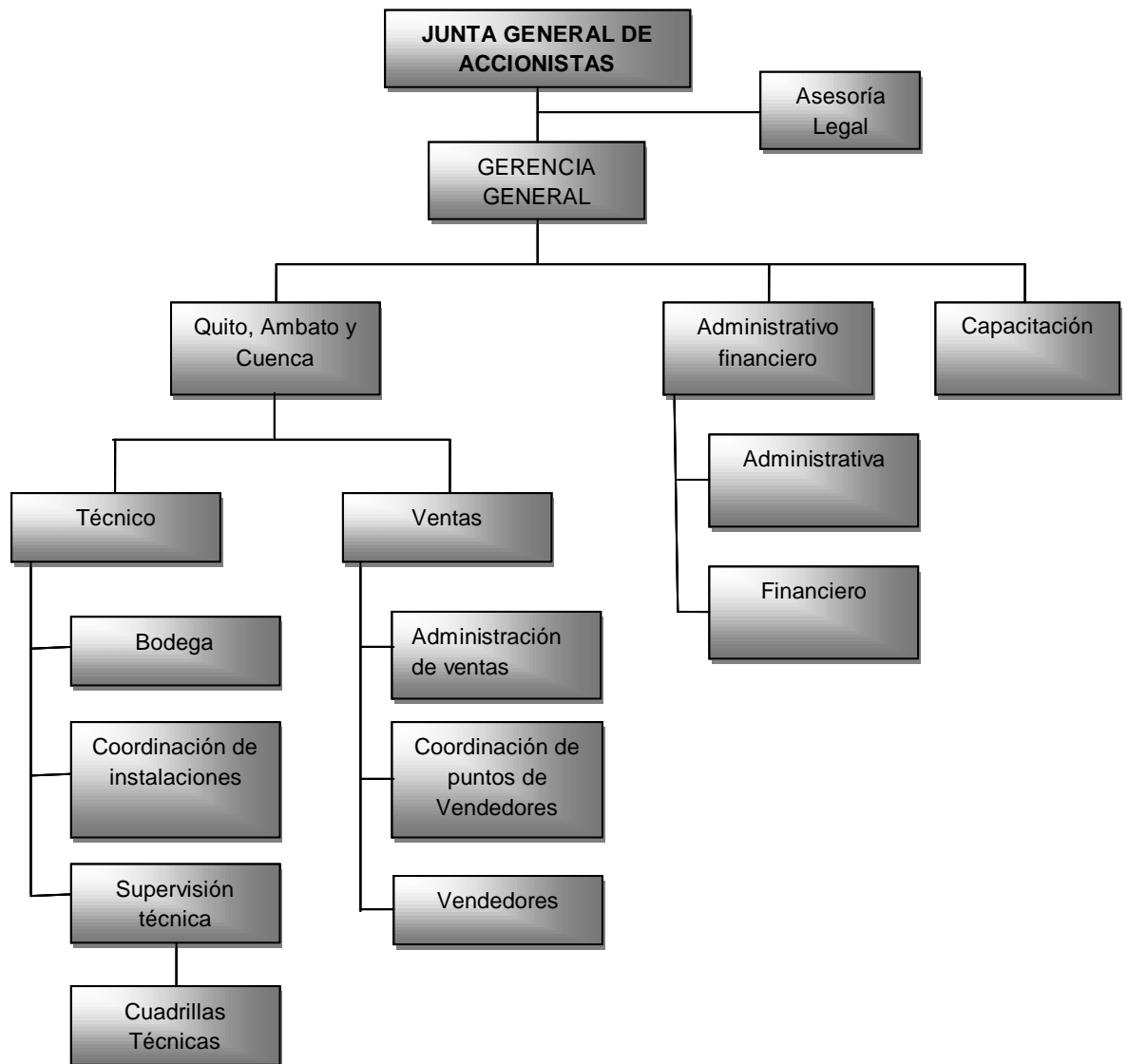
Funciones por Áreas:

La estructura funcional basa su funcionamiento en la consecución del bienes tras y satisfacción del cliente por lo que:

- Las áreas que están en contacto directo con el cliente son Ventas y Técnico.
- Las áreas de soporte a las anteriores son: Administración, Finanzas, Capacitación y Asesoría Legal.
- La Presidencia y Gerencia General emiten la política de atención al cliente y administrativa para un entregar un buen servicio así como para la toma de decisiones.
- Los Accionistas apoyan todas las gestiones de la Presidencia y la Gerencia General aprobando las políticas y decisiones administrativas y técnicas.

13. Organigrama funcional

La estructura funcional que mantiene la empresa se basa en los objetivos estratégicos a cumplir, por lo que se destaca una fuerza de ventas recursiva, y una estructura funcional.



Fuente y Elaboración: Plan Estratégico SOLTUVNIC Cía. Ltda.

14. Financiamiento

Considerando que la empresa inició su operación en junio de 2010, los Ingresos obtenidos fueron:

Meses	Valor de Ingreso
Junio	81,764.37
Julio	74,632.05
Agosto	32,205.93
Septiembre	52,232.33
Octubre	48,155.16
Noviembre	41,700.77
Diciembre	52,979.89
Total	383,670.50
Fuente: Estado de resultados año 2010	

En el mismo período se efectuaron los siguientes gastos, distribuidos en siete conceptos:

Áreas	Valores devengados por mes							TOTAL
	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	
Administrativa	14,843.45	13,552.56	16,390.86	20,957.69	21,968.46	25,520.80	26,092.33	139,326.15
Marketing	485.45	25.20	14.90	284.03	82.45	2,478.15	(1,168.56)	2,201.62
Financieros	222.06	216.43	170.63	68.86	109.68	214.07	246.04	1,247.77
Materiales de Instalación	206.80	497.08	170.63	44.10	6.81	21.25	125.12	1,071.79
Ventas	39,505.11	13,167.44	4,493.34	9,395.23	17,828.00	22,231.58	31,817.60	138,438.30
Servicio Técnico	12,113.33	11,897.34	8,432.40	12,344.05	17,028.23	17,425.59	16,458.61	95,699.55
Egresos no Operacionales	54.99	72.21			170.29	90.75	8.74	396.98
TOTAL	67,431.19	39,428.26	29,672.76	43,093.96	57,193.92	67,982.19	73,579.88	378,382.16

Fuente: Estado de Resultados 2010

15. Funcionarios principales

No.	Nombres y apellidos completos	Cargo desempeñado	Período de Gestión	
			Desde	Hasta
01	Ricardo Augusto Freire Granja	Presidente	14 de abril 2010	Hasta la fecha
02	Sarai Uranga Oviedo	Gerente General	14 de abril 2010	Hasta la fecha
03	Marco Vinicio Mina Chasipanta	Gerente Técnico	14 de abril 2010	Hasta la fecha
04	Juan Francisco Caicedo	Gerente de Ventas	14 de abril 2010	Hasta la fecha
05	Gustavo Darquea Espinoza	Gerente Financiero	14 de abril 2010	Hasta la fecha
06	Antonio Spencer Sánchez	Contador General	14 de abril 2010	Hasta la fecha

16. Principales Políticas y Prácticas de la Compañía

En lo que respecta a las áreas Técnico y Ventas SOLTVUNIC Cía. Ltda., se sujeta a las prácticas y políticas impartidas por DIRECTV como son:

Técnico:

- Correcto comportamiento frente al cliente
- Utilización del uniforme correctamente
- Respetar el cronograma de trabajo
- Uso de herramientas y materiales autorizados por DIRECTV
- Guardar el mobiliario y construcciones del cliente en la instalación del servicio.

Ventas:

- Correcto comportamiento frente al cliente
- Conocimiento total del producto, ofertas, promociones, etc.
- Cuidado de su apariencia personal
- Utilización de publicidad autorizada y vigente
- Asistencia a capacitaciones programadas

Recursos Humanos:

- **Clima Laboral:** Los empleados deben realizar todos los tratos con los clientes internos y externos y proveedores con honestidad y buen juicio
- **Reclutamiento:** En el caso del área técnica y de ventas el personal se contrata a través de recomendaciones de empleados que se conocen en el medio que ya están capacitados y conocen del producto.
- **Capacitación:** El personal de ventas está en constante capacitación, debido a la naturaleza de su gestión.

Administrativo

La empresa en el ámbito administrativo, debe cumplir con lo relacionado con los siguientes puntos:

- Ingreso de contratos: Reportar mediante programa E Sales en línea a DIRECTV
- Control de ingreso de contratos y activaciones
- Asignación de turnos al personal de Ventas en los diferentes puntos de ventas
- Envío de documentación completa a DIRECTV
- Asignación de órdenes de servicio con el personal técnico.
- Coordinación con los clientes las fechas y horarios para cumplimiento con el servicio técnico.

Financiero

La compañía maneja sistema contable CYBERTEC que cuenta con módulos contables de: Inventario, Ventas - Facturación, Cuentas por Pagar, Caja y Bancos, Contabilidad, Importaciones, Recursos Humanos y Utilidades.

Inventarios: Este modulo no se utiliza porque nuestro negocio es de servicios.

- **Cuentas por Cobrar:** En este módulo sirve para generar facturas, Notas de Ventas, Notas de Crédito y Debito. También permite generar diferentes reportes que permiten conocer en detalle el valor por cobrar a los clientes, también contiene una base de datos de todos los clientes a quienes se les ha facturado.

- Cuentas por Pagar: En este módulo se ingresan las facturas por a pagar a los Proveedores estableciendo plazos y retenciones, genera reportes como Histórico de Proveedores, también base de datos de los Proveedores.
- Caja y Bancos: En este modulo se realizan Recibos de Caja, Comprobantes de Ingreso, Impresión de Egresos y cheques, conciliaciones bancarias. Genera reportes como Ingresos de efectivo y cheque, Libro Bancos y saldos Bancarios.
- Contabilidad.- Permite ingresar transacciones de Diario, permite también contabilizar masivamente los módulos de Inventarios, Ventas-Facturación, Compras-Cuentas por Pagar, Caja- Bancos, Costo de Ventas, Depreciaciones, Amortizaciones etc. En este módulo también hay un sub-modulo que es el de Activos Fijos en el que se registran los Activos Fijos que tiene la empresa de acuerdo a su clasificación. Genera reportes como Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, se presentan a la Gerencia General, permiten observar el comportamiento financiero de la empresa en períodos requeridos. En este módulo también se genera mediante archivos planos la información requerida por el Servicio de Rentas Internas SRI, como son los Anexos Transaccionales como REOC, REDEP.
- Recursos Humanos: En este módulo se genera una ficha en la registran los datos generales del personal como son: nombres completos, lugar y fecha de nacimiento, número de cédula, nivel de estudios, etc. En esta ficha se registra también, la fecha de ingreso y salida, cargo, sueldo, área en la trabaja y jefe inmediato. Aquí se generan los roles de pago y el cálculo de provisiones. Genera reportes como son: ingresos, egresos, roles individuales, provisiones, etc.
- Utilidades: Este modulo contiene ficha de registro con los datos generales de la empresa como son: Nombre, número de RUC, nombre del Gerente General, nombre y Registro del Contador General.

Puntos a cumplir que mantiene SOLTVUNIC CÍA. LTDA., respecto al contrato de comercialización con DIRECTV

Anexo A: Comisiones y Retribuciones: Este anexo detalla los valores de pago de comisiones y trabajos técnicos.

Anexo B: Procedimiento de liquidación y pago de comisiones: Detalla la forma de pago por los diferentes eventos, también los descuentos a realizarse

Anexo C: Territorio: Define el ámbito geográfico donde SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , puede desarrollar sus actividades de comercialización

Anexo D: Régimen de sanciones: Es donde SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , reconoce y acepta que DIRECTV tendrá amplias facultades de auditoría e investigación respecto a los trabajos de Instalación y Servicio.

Anexo F: Código de Ética: La finalidad de este código es que todos sus empleados, consultores representantes sigan estándares de integridad y que se eviten conflictos de interés, está basado en requisitos legales y en prácticas sanas de negocio.

17. Grado de confiabilidad de la Información Contable

El manejo de la información es seguro, hay tres usuarios que tienen accesos limitados:
Administración de Ventas: Modulo de caja y bancos, emite recibos de caja.
Contabilidad: Acceso total porque es el Contador de la empresa.

Gerente General y Asesor: Tienen acceso para visualizar información.

El sistema no deja pistas, lo que no permite identificar modificaciones en las transacciones.

18. Enfoque de la Auditoria

La Auditoría de Gestión a la Compañía Soluciones del Pacifico SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , está orientada hacia la efectividad de las operaciones y actividades en relación con el cumplimiento de objetivos y metas planteados en el Plan Operativo Anual, así como evaluar la eficiencia y economía de los recursos disponibles así como el grado de satisfacción del cliente interno y externo.

18.1 Objetivo

18.1.1 Objetivo General

Evaluar la eficacia de la gestión de la Compañía Soluciones del Pacífico SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , en el logro de los objetivos planteados.

18.1.2 Objetivos Específicos por cada uno de los componentes

Los objetivos específicos determinados por componentes, dentro de la Auditoría de Gestión, son los siguientes:

Componente 1:

ÁREA TÉCNICA

Objetivo

Verificar que las instalaciones se efectuaron de acuerdo al cronograma establecido y que guarda relación con el POA.

Componente 2:

ÁREA DE VENTAS

Objetivo

Verificar que las ventas se efectuaron de acuerdo a las metas y que guarda relación con el POA.

Componente 3:

ÁREAS DE APOYO

Objetivos

Verificar que se hayan emitido políticas y resoluciones que facilitaron la administración y manejo de la compañía.

Verificar que se haya cumplido el cronograma de capacitación de acuerdo a la planificación de este componente.

Verificar la propiedad, legalidad y veracidad de los ingresos y egresos registrados por el periodo sujeto a auditoría y la confiabilidad de la información y documentación que los respalda.

19. Control Interno

19.1 Cuestionarios de Control Interno

SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC Cía. Ltda.					
AUDITORIA DE GESTIÓN					
Periodo : Del 1 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
ÁREA COMERCIALIZACIÓN					
No	Preguntas	Respuestas			Observación
		SÍ	NO	N/A	
1	¿La empresa cuenta con procedimiento de ventas claramente establecidas?	x			La empresa entrega a sus vendedores un procedimiento de ventas a su ingreso.
2	¿Cuenta con el personal calificado para el desempeño de las actividades?	x			Los vendedores seleccionados para ocupar las plazas, son personal con experiencia en ventas de Tv por Cable.
3	¿Considera que el personal del área es suficiente para el cumplimiento de metas de la empresa?		x		No, ya que de acuerdo al Plan Operativo para cumplir las metas propuestas se necesitan 20 vendedores y ese número ha sido irregular en el tiempo de gestión de la empresa.
4	¿Tiene la empresa un plan de capacitación para el personal?	x			Las capacitaciones se realizan de acuerdo a las promociones que lanza DTV.
5	¿Se definen cuotas para el personal del área?	x			Se confirio que se asignaron metas individuales para los vendedores que fueron establecidas por la Gerencia General.
6	¿Existe un plan de comercialización en el que se programe visitas a posibles clientes o se programe visitas a lugares donde se pueda realizar trabajo de campo como urbanizaciones?		x		No se planifica, cada Vendedor realiza actividades individuales para cumplir su meta.
7	¿Existe seguimiento en las gestiones de ventas que realiza el personal para el cumplimiento de la cuota asignada?		x		El seguimiento solo se hace a través del cumplimiento de metas.
8	¿Se tiene Planificado entrar en una nueva línea de negocio para no depender solo de la empresa DTV ?		x		No, SOLTVUNIC Cía. Ltda. no tiene planificado entrar en una nueva línea de negocio, por lo que depende totalmente del contrato que mantiene con DTV.
9	¿La información relevante respecto de promociones, descuentos, etc. Es transmitida de manera oportuna al personal de ventas?	x			Se confirio que mediante reuniones de trabajo y material escrito se informa al personal sobre las promociones y novedades en la programación de DTV.
10	¿Se realizan llamadas a los clientes como seguimiento post venta para evaluar la satisfacción de los mismos?		x		Se realiza solo llamada de bienvenida, no se realiza seguimiento.

Elaborado por: AZ y MG	Fecha: 4 de Mayo de 20101
Revisado por: Dr. Edgar Sempértegui	Fecha: 9 de Mayo de 20101

SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC Cía. Ltda.					
AUDITORIA DE GESTIÓN					
Periodo : Del 1 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
ÁREA TÉCNICA					
No	Preguntas	Respuestas			Observación
		SÍ	NO	N/A	
1	¿La empresa cuenta con procedimiento de trabajos técnicos claramente establecidos?	x			Los procedimientos y políticas para esta área son establecidos por DTV., ya que se tienen que cumplir parámetros establecidos en el manual entregado a los instaladores.
2	¿Cuenta con el personal calificado para el desempeño de las actividades?	x			El personal que ingresa a la empresa se somete a un riguroso sistema de capacitación a través del SECAP.
3	¿Considera que el personal del área es suficiente para el cumplimiento de metas de la empresa?	x			La empresa SOLTVUNIC Cía. Ltda., cuenta con el personal suficiente, lo que ha llevado a que en algunos meses a superado la meta y los tiempos establecidos.
4	¿Se coordina las visitas a los clientes en los tiempos establecidos por DTV?	x			Si, la mayoría de las instalaciones se realizan en menos de dos días.
5	¿Se encuentran definidas las metas para el área?	x			Si, se encuentran establecidas en el POA.
6	¿El personal utiliza las herramientas necesarias y exigidas por DTV. en ejecución de los trabajos técnicos ?	x			Se constato la utilización de las herramientas adecuadas en el trabajo ejecutado.
7	Con respecto a los materiales utilizados...¿El personal utiliza el material proporcionado por DTV. en los trabajos técnicos ?	x			Se verifico que los materiales utilizados en los trabajos técnicos son los entregados por DTV.
8	¿Mantiene la empresa un stock de materiales?	x			El Stock es controlado por la empresa DTV., a través del sistema Smart Dealer, de acuerdo a los saldos que refleje.
9	¿Existen condiciones adecuadas de almacenaje?		x		Falta de extintores, estanterías
10	¿Se realizan salidas de materiales con documentación de respaldo?	x			SOLTVUNIC Cía. Ltda., entrega los materiales respaldando con Guía de Remisión.
Elaborado por: AZ y MG					
Fecha: 4 de Mayo de 20101					
Revisado por: Dr. Edgar Sempértegui					
Fecha: 9 de Mayo de 20101					

SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC Cía. Ltda.					Ref.: PE
AUDITORIA DE GESTIÓN					
Periodo : Del 1 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
ÁREAS DE APOYO					
No	Preguntas	Respuestas			Observación
		SÍ	NO	N/A	
1	¿Existe conocimiento del personal sobre la Misión, Visión y Valores de la empresa?		x		En las entrevistas realizadas al personal, se verifico el desconocimiento de esta información.
2	¿La empresa tiene un Manual de Funciones y/o Reglamento Interno?		x		No se ha emitido por parte de la Gerencia de SOLTVUNIC Cía. Ltda., un manual de funciones, ni se encuentra registrado Reglamento Interno.
3	¿Se encuentran distribuidas adecuadamente las responsabilidades y obligaciones de los empleados de la empresa?		x		Se comprobó que no se encuentra una debida segregación de funciones sobre todo en el área Financiera y Administrativa.
4	¿Existe control en el ingreso de información en el sistema contable?		x		El ingreso lo realiza una sola persona y en la documentación revisada no se encuentran firmas de revisión y aprobación.
5	¿Existe documentación de respaldo en los pagos realizados?	x			Se verifico documentación de respaldo en los egresos examinados.
6	¿Existe documentación de respaldo en las transacciones realizadas?				Se verifico documentación de respaldo en los egresos examinados.
7	¿Existe control de cumplimiento de horarios por parte del personal?		x		Se verifico el ingreso del personal a las oficinas en horarios irregulares
8	¿Se realizan periódicamente evaluación del desempeño al personal?		x		Se verifico que esta actividad no se la realiza por parte de Gerencia.
9	¿Se entrega en los tiempos establecidos por DTV, la documentación requerida en la suscripción del contrato?	x			Se verifico que la documentación se entrega a DTV. Una vez por semana.
10	¿Existe un plan de capacitación al personal de ventas y técnico?	x			Se verifico que han realizado las capacitaciones planteadas.
Elaborado por: AZ y MG			Fecha: 4 de Mayo de 20101		
Revisado por: Dr. Edgar Sempértegui			Fecha: 9 de Mayo de 20101		

19.2 Análisis FODA



Luego de hacer una análisis del FODA de SOLTVUNIC CIA. LTDA., podemos señalar que es una organización orientada hacia el capital humano, esto quiere decir que la dirección de la empresa cree firmemente que el capital humano es el factor más importante dentro de la organización, cree además en una relación de ganar-ganar a largo plazo, quiere mejorar la calidad de vida de sus empleados ofreciendo sueldos justos y acorde con el crecimiento de la empresa. Si bien SOLTVUNIC CIA. LTDA., es una empresa que está empezando y no se puede dar el lujo de pagar salarios muy altos, si puede aplicar políticas de un trato digno y cumplir con todo lo establecido en la ley. Partiendo de esta política sabemos que es una fortaleza, esto nos permitirá tener al mejor personal que exista en el mercado.

También la experiencia del negocio de los ejecutivos que trabajan en SOLTVUNIC CIA. LTDA., lo fortalece como una empresa sólida, que sabe lo que tiene que hacer tanto en el área de instalaciones, área comercial, área administrativa y área financiera. Esto definitivamente no puede garantizar el éxito de la empresa pero si puede en gran medida minimizar los riesgos que existe dentro del negocio de la televisión pagada.

Cómo debilidades principales se puede señalar que depender solamente de un Cliente estratégico puede poner a SOLTVUNIC CIA. LTDA., en una posición débil como empresa. Se Cree que alcanzará sus objetivos y se posicionará como la mejor empresa

comercializadora e instaladora del servicio de DIRECTV, pero cree además que es oportuno el buscar nuevas alianzas que le permitan minimizar el riesgo como empresa y emprender nuevos negocios con empresas afines.

Como oportunidades principales se debe señalar que SOLTVUNIC CIA. LTDA., debe aprovechar las enormes campañas publicitarias que DIRECTV Ecuador realiza para comunicar los beneficios de sus productos y servicios. Esto permite que al mercado al que se quiere llegar con el servicio conozca el servicio de televisión pagada por medio de los recursos de esta empresa. Además existe una gran oportunidad de recibir asignación de ordenes de trabajo de suscriptores de Dealer que no cuentan con la capacidad suficiente para cubrir sus necesidades, esto permitirá mejorar sus ingresos totales. Otra oportunidad que debemos resaltar es que DIRECTV Ecuador ha realizado varios estudios de mercado, lo que le ha llevado a hacer una revisión de su oferta comercial y específicamente ha cambiado sus ofertas ajustándose más a las necesidades del mercado.

Como amenazas principales tenemos la inestabilidad jurídica, política, y económica que afecta directamente al negocio de la televisión pagada, puesto que en más de una ocasión las reglas del juego han cambiado para las empresas de telecomunicaciones en nuestro país, teniendo como claro ejemplo la aplicación del impuesto del 15% de ICE a los servicios de televisión pagada en momento determinado, haciendo que el valor final que paga el cliente sea más alto.

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

- Inexistencia de manuales de la compañía, Contando únicamente con disposiciones de DIRECTV en las áreas de ventas y técnico
- Falta de revisión y aprobación adecuada de las transacciones.
- No se cuenta con personal específico para el manejo de RRHH
- Ausencia de una adecuada segregación de funciones.

20. Evaluación y Calificación de Riesgos de Auditoría

De la evaluación de la estructura de control interno se determinaron los riesgos de auditoría.

Matriz de Evaluación y Calificación de los Riesgos de Auditoría

COMPONENTES	RIESGOS Y FUNDAMENTACIÓN	CONTROLES CLAVES	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
ÁREA TÉCNICA	RI: Bajo. DIRECTV no asigne trabajos técnicos a SOLTVUNIC.	Verificar el cumplimiento de tiempos por parte del personal técnico.	Solicitar informe de trabajos técnicos mensuales de DIRECTV y de SOLTVUNIC, por los meses de Julio, Septiembre y Diciembre.	Realizar un análisis comparativo de los trabajos técnicos efectuados por SOLTVUNIC en relación con DIRECTV, con el fin de evaluar si se obtuvo el 30% que fue lo planificado. Caso contrario requerir las razones del no cumplimiento y evaluar si son razonables las causas.
	RC: Moderado, Los técnicos realizan trabajos particulares.	Verificaciones y auditorías sobre trabajos técnicos.	Establecer los porcentajes de instalaciones totales obtenidos por SOLTVUNIC en relación con DIRECTV, con el fin de verificar el cumplimiento de la meta planteada.	Verificar si la empresa cumplió o no su meta, de no haber cumplido, establecer causas y soluciones.
				Solicitar informe de número de suscriptores a DIRECTV y a SOLTVUNIC de los meses de junio a diciembre de 2010.
				Realizar un análisis comparativo entre los suscriptores de DIRECTV y los de SOLTVUNIC.
				Establecer el porcentaje de suscriptores que tiene SOLTVUNIC en relación a DIRECTV.
				Verificar si la empresa cumplió o no su meta del 12% de suscriptores con relación a DIRECTV, de no haber cumplido, establecer causas y soluciones.
				Solicitar un reporte mensual de órdenes de trabajo emitidas de instalación y servicio técnico.
				Verificar que el tiempo de las órdenes de trabajo desde su generación hasta su finalización sea inferior a dos días.
				De haber una cifra considerable de órdenes de trabajo cumplidas en más de dos días, establecer causas y soluciones.
				Realizar encuestas a los clientes a fin de verificar si la atención recibida por parte del personal de SOLTVUNIC, tanto en el área de ventas y técnico cumplió con sus expectativas.

COMPONENTES	RIESGOS Y FUNDAMENTACIÓN	CONTROLES CLAVES	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
APOYO	RI: Moderado, Flujo de ingresos limitado.	Información contable razonable.	Solicitar el plan de capacitación para el año 2010 de ventas.	Solicite el balance de comprobación y los estados financieros y efectúe pruebas de validación de saldos, circularización, conciliaciones y de razonabilidad.
	Decisiones de los dueños respecto a políticas de contratación de personal.		De cada uno de los talleres realizados solicitar listas de participantes con el fin de verificar la participación de todo el personal del área.	Con respecto a las bodegas, efectúe un levantamiento de procesos de registros de ingresos y egresos y verifique que la información esté actualizada y registrada en los kardex.
	RC: Alto, No se cuenta con manuales de procedimientos.		Solicitar evaluaciones de los talleres respecto al cumplimiento de las expectativas de los asistentes con el fin de reprogramar los temas a tratarse en nuevos talleres.	Realice una constatación física sobre los materiales de: Multiswitch, Cable RG6, Conectores, Kits de Instalación y Cable 4 milímetros, y realice el movimiento retrospectivo con el fin de obtener los saldos al 31 de Diciembre y pida a DIRECTV el saldo a esa fecha, en caso de diferencias significativas, requiera las causas.
	No está socializada la misión, visión y objetivos institucionales.		Verificar los talleres que se han realizado para la elaboración del plan estratégico con todo el personal.	
	No se cuenta con suficiente personal por lo que se realizan funciones incompatibles.		Verificar listas de asistencia y participación de los empleados.	
			Respecto al taller del plan estratégico, solicitar los resultados definidos en talleres y mesas de trabajo, con el fin de incluirlos en el plan operativo de la empresa.	
			Efectúe un levantamiento de información en la entidad con el fin de determinar si esta cuenta con una estructura organizativa definida, con niveles de autoridad, líneas de mando y definición de funciones por cada área, Determine si estos procesos se encuentran enmarcados en manuales que estén socializados a nivel de la empresa.	
			Realice una entrevista a 4 personas por cada área de la empresa, solicitándole si conoce la misión, la visión y los objetivos planteados por la empresa, así como las metas definidas para su área de trabajo.	

COMPONENTES	RIESGOS Y FUNDAMENTACIÓN	CONTROLES CLAVES	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
COMERCIALIZACIÓN	RI: Bajo, SOLTVUNIC cumple las metas establecidas por DIRECTV.	Verificar el cumplimiento de tiempos por parte del personal de ventas.	Solicitar informe de ventas por mes de DIRECTV y de SOLTVUNIC.	Realizar un análisis comparativo de las ventas efectuadas por SOLTVUNIC en relación con DIRECTV. En caso de no cumplirse el 25% de las ventas totales, requiera a las autoridades de la empresa las razones y causas del no cumplimiento y verifique si son razonables, caso contrario determine las causas a criterio de auditoría.
	RC: Moderado, Vendedor no capacitado, falta de personal.	Verificaciones sobre la capacitación del vendedor.		Realizar encuestas a los clientes a fin de verificar la satisfacción de los mismos.
				Control de metas individuales de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores, cruce con el pago de comisiones y determine el nivel de cumplimiento, y el incentivo dado a los vendedores.

21. Plan de Muestreo

La selección se hará sobre los meses de mayor movimiento para las instalaciones y ventas que son los de: junio, septiembre y diciembre.

Se seleccionará al azar a 30 clientes a quienes se les aplicará los cuestionarios de satisfacción del servicio. 10 por cada mes.

Se seleccionará al azar, a 10 vendedores para la verificación de los cumplimientos de las metas en ventas.

22. Trabajo a realizar por los Auditores en la Fase de Ejecución

- Se aplicarán los procedimientos de los programas a la medida para cada uno de los componentes sobre las áreas consideradas de mayor riesgo según la matriz.
- Revisión de la información recopilada en las fases anteriores que tenga relación con cada una de las áreas seleccionadas de la empresa.
- Recopilación de información adicional por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones, desarrollo y aplicación de los indicadores y su comparación con los estándares que permitan medir los resultados en cada uno de los componentes.
- Determinar si la información presentada por las áreas financiera, técnica y de ventas mantiene precisión, confiabilidad y utilidad para uso del nivel directivo.
- Clasificación de los posibles criterios de medición que podrán utilizarse (estándares e indicadores).
- Selección de las operaciones que se consideren más importantes o significativas y dentro de estas las más viables, para ser examinadas a profundidad.
- Identificación y desarrollo de las características de los posibles hallazgos de auditoría de gestión, para establecer si las operaciones seleccionadas del área examinada están logrando los objetivos y metas establecidas dentro de los objetivos generales del área o unidad y de la entidad; y, para establecer la economía y eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en las áreas críticas.

- Comunicación directa con los involucrados para obtener mayor información de las novedades detectadas y desarrolladas en las hojas de hallazgos, a fin de obtener mayor información y verificar si justifica o debe mejorarse los procedimientos.
- Discusión final de los hallazgos de la Auditoría de Gestión con los funcionarios involucrados en las operaciones y procesos, para llegar a un acuerdo sobre los resultados y evitar que las causas identificadas se repitan en lo futuro.
- Elaboración de las conclusiones y las recomendaciones para mejorar la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y procesos de los hallazgos de auditoría de gestión.

23. Colaboración de la Entidad Auditada

Los directivos de la compañía comunicaron al equipo de auditoría la disposición de brindar la colaboración necesaria para el desarrollo del trabajo.

24. Tiempo asignado para la Auditoría de Gestión

De conformidad a la orden de trabajo se asignó 20 días laborables para la ejecución de la presente auditoría.

25. Firmas de responsabilidad de la Planificación

Preparado por:

Aracely Zambrano Ramos

Marisol Guerra Ramos

Revisado por:

MBA. Edgar Sempértégui

DIRECTOR DE TESIS

3.2 FASE II EJECUCIÓN

3.2.1 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC CÍA. LTDA. PERIODO: del 1 de enero de 2010 a 31 de diciembre de 2010 ÁREA: COMERCIALIZACIÓN				
N.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS			
	OBJETIVO			
	Alcanzar ventas que permitan que la empresa alcance su punto de equilibrio y logre utilidades.			
	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO UTILIZADO	ELABORADO POR.	REF. P.T
1.	Solicitar informe de ventas de DIRECTV y de SOLTVUNIC CÍA. LTDA.	1 día	AZ y MG	A.C2
2.	Realizar un análisis comparativo de las ventas efectuadas por SOLTVUNIC en relación con DIRECTV. En caso de no cumplirse el 25% de las ventas totales, requiera a las autoridades de la empresa las razones y causas del no cumplimiento y verifique si son razonables, caso contrario determine las causas a criterio de auditoria	2 días	AZ y MG	A.C2
3.	Realizar encuestas a los clientes a fin de verificar la satisfacción de los mismos	3 días	AZ y MG	A.C 3
4.	Control de metas individuales de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores, cruce con el pago de comisiones y determine el nivel de cumplimiento, y el incentivo dado a los vendedores	1 día	AZ y MG	A.C 4
5.	Prepare los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.	1 día	AZ y MG	
¥ = Información proporcionada			ELABORADO POR: AZ-MG	

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

NARRATIVA DE COMERCIALIZACIÓN

Ref.:
A.C 1
1/1

El proceso de venta se inicia con la difusión de nuestros productos a través de: - trabajo de campo, como visitas a sectores potenciales entre ellos: Urbanizaciones, edificios, etc., - montaje de carpas y volanteo, - visitas puerta a puerta. También la Empresa tiene puntos de venta ubicados en diferentes Centros Comerciales, en los que los Asesores Comerciales, en turnos variables, dan a conocer las diferentes promociones vigentes.

Este trabajo permite que los Asesores Comerciales alimenten su base de datos, para poder realizar una gestión de ventas con las personas interesadas en obtener el servicio de DIRECTV, además de informar de las promociones vigentes.

Al confirmar el cliente su interés en obtener el servicio, el Asesor Comercial concreta una cita, en una fecha determinada y se elabora un contrato de servicios en el que el Cliente acepta el plan de programación, indica el tipo de equipo y cuantas unidades adicionales desea, se firma la aceptación y la autorización de debito correspondiente; en este también se detalla la forma de los pagos, los cuales se los puedes hacer de la siguiente manera:

Cuota inicial: En efectivo, cheque o tarjeta de crédito

Pago mensual: Mediante debito de tarjeta o cuenta bancaria

El Contrato ingresa en línea al sistema de DIRECTV llamado E-Sales en el que se confirman los datos del cliente para su posterior aprobación.

Una vez aprobado el contrato se genera una orden de Instalación y con este paso se finaliza el proceso de Venta.

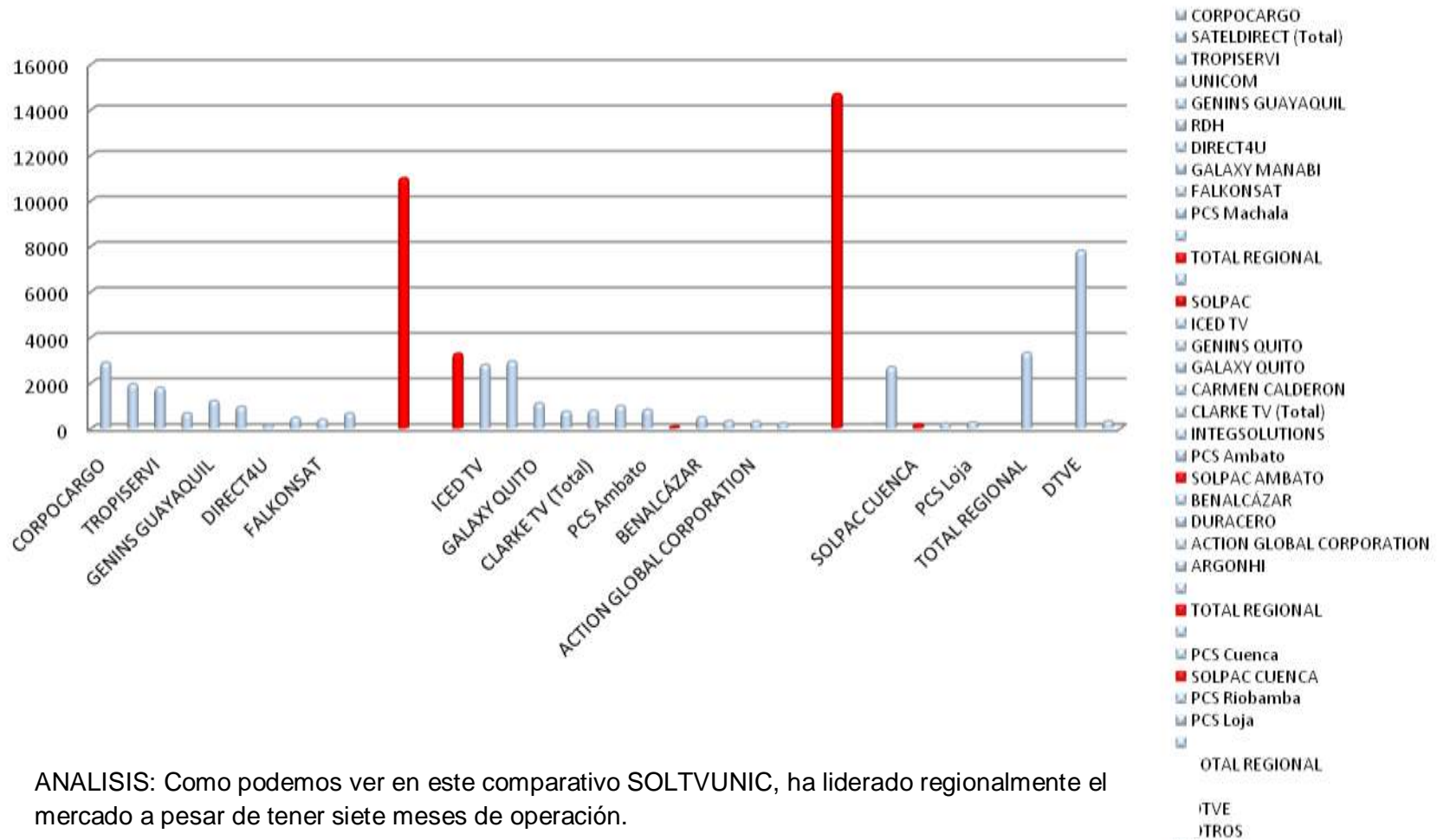
© Confrontado

ELABORADO POR: AZ-MG
FECHA: 2011-05-18

"SOLTVUNIC Cía. Ltda."							Ref.:
AUDITORÍA DE GESTIÓN							A.C 2
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010							½
COMPARATIVO DE VENTAS ENTRE DIRECTV Y LOS DEALERS							
	Activadas	% Nacional	% Regional	Pendientes	% Nacional	TOTAL	%
CORPOCARGO	2.878	7,60%	26,20%	12	14,60%	2.890	7,80%
SATELDIRECT (Total)	1.926	5,10%	17,50%	1	1,20%	1.927	5,20%
TROPISERVI	1.774	4,70%	16,20%	3	3,70%	1.777	4,80%
UNICOM	655	1,70%	6,00%	5	6,10%	660	1,80%
GENINS GUAYAQUIL	1.194	3,20%	10,90%	2	2,40%	1.196	3,20%
RDH	938	2,50%	8,50%	-	0,00%	938	2,50%
DIRECT4U	135	0,40%	1,20%	-	0,00%	135	0,40%
GALAXY MANABI	454	1,20%	4,10%	1	1,20%	455	1,20%
FALKONSAT	375	1,00%	3,40%	-	0,00%	375	1,00%
PCS Machala	655	1,70%	6,00%	-	0,00%	655	1,80%
TOTAL REGIONAL COSTA	10.984	29,10%	100,00%	24	29,30%	11.008	29,60%
ICED TV	2.781	7,40%	18,90%	4	4,90%	2.785	7,50%
GENINS QUITO	2.929	7,80%	19,90%	9	11,00%	2.938	7,90%
GALAXY QUITO	1.094	2,90%	7,40%	2	2,40%	1.096	2,90%
CARMEN CALDERON	727	1,90%	4,90%	-	0,00%	727	2,00%
CLRRKE TV (Total)	764	2,00%	5,20%	6	7,30%	770	2,10%
INTEGSOLUTIONS	973	2,60%	6,60%	3	3,70%	976	2,60%
PCS Ambato	810	2,10%	5,50%	1	1,20%	811	2,20%
BENALCÁZAR	483	1,30%	3,30%	-	0,00%	483	1,30%
DURACERO	303	0,80%	2,10%	2	2,40%	305	0,80%
ACTION GLOBAL CORPORATION	287	0,80%	2,00%	4	4,90%	291	0,80%
ARGONHI	213	0,60%	1,40%	-	0,00%	213	0,60%
TOTAL REGIONAL SIERRA	14.690	39,00%	100,00%	33	40,20%	14.723	39,60%
PCS Cuenca	2.685	7,10%	81,30%	5	6,10%	2.690	7,20%
SOLPAC CUENCA	164	0,40%	5,00%	-	0,00%	164	0,40%
PCS Riobamba	201	0,50%	6,10%	-	0,00%	201	0,50%
PCS Loja	253	0,70%	7,70%	-	0,00%	253	0,70%
TOTAL REGIONAL AUSTRO	3.303	8,80%	100,00%	5	6,10%	3.308	8,90%
DTVE	7.802	20,70%		16	19,50%	7.818	21,00%
OTROS	297	0,80%		4	4,90%	301	0,80%
	37.076	98,40%		82	100,00%	37.158	100,00%
VENTAS TOTALES	2.213	99,00%		262	100,00%	2.475	100,00%
				ELABORADO POR: AZ-MG FECHA: 2011-05-20			

COMPARATIVO DE VENTAS ENTRE DIRECTV Y LOS DEALERS

Ref.:
A.C 2
2/2



ANALISIS: Como podemos ver en este comparativo SOLTVUNIC, ha liderado regionalmente el mercado a pesar de tener siete meses de operación.

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
A.C 3
1/2

ENCUESTAS A CLIENTES DE SOLTVUNIC

¿Llego el Asesor a la hora convenida con usted?

¿Le explico Asesor sobre las promociones vigentes?

¿Le mostro la Guía de Programación?

¿Le ofreció el Asesor los Canales Premium?

¿Le ofreció el Asesor los equipos de alta tecnología?

¿Le comento el Asesor sobre los eventos especiales que DIRECTV presenta en su programación?

¿De 1 a 10; siendo la más alta 10 y la más baja 1 con cuanto calificaría la gestión que realizo el Asesor Comercial?

¿Referiría usted al Asesor Comercial con algún conocido suyo?

ELABORADO POR: AZ-MG
FECHA: 2011-05-26

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
A.C 3
 2/2

ENCUESTAS A CLIENTES DE SOLTVUNIC

Resultados de Encuesta realizada al Área de Comercialización

Meses	Clientes atendidos	Muestra	Excelente	Muy Buena	Buena	Mala
Junio	307	31	25	5	1	0
Septiembre	245	25	18	6	1	0
Diciembre	231	23	15	3	5	0
TOTALES	783	79	58	14	7	0

Observaciones: Como se puede observar los clientes califican la atención del área comercial como excelente y muy buena

ELABORADO POR: AZ-MG
 FECHA: 2011-05-30

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
METAS INDIVIDUALES DE VENTAS

Ref.:
A.C 4
1/1

Vendedores	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Octubre		Diciembre	
	Cuota	Ventas Reales	Cuota	Ventas Reales	Cuota	Ventas Reales	Cuota	Ventas Reales	Cuota	Ventas Reales	Cuota	Ventas Reales	Cuota	Ventas Reales
Tatiana Bermeo	16	14	16	3	16	15	16	4	16					
Marco Vallejos	31	33	31	25	31	23	31	29	40	25	31	23	11	4
Richard Argoti	16	7	21	2	10	4	10	12	10	4	16	5	11	12
Jenny Llaguno	16	7	16	5	6	2	6	0	15	1	16	2	11	4
Jimmy Ramos	21	12	21	6	16	15	16	15	20	15	21	23	21	22
Gustavo Larrea	25	13	25	16	16	12	16	21	30	16	21	51	21	18
Milton Barrera	21	16	21	0	0	5	16	8	20	4			5	0
Jesus Santana	16	10	16	3	16	0								
Jaime Muñoz	16	17	16	2	16	2	16	17	20	17	21	16	21	18
Edwin Barros	26	21	26	10	21	21	21	12	30	16	21	20	21	21
Steve Espinel	16	17	16	0	16	3	16	7						
Marco Vela	21	16	21	2	16	17	16	1						
Patricio Yanza	21	9	21	17	16	16	16	14	20	11	21	21	21	16
Manfredi Valarezo	21	13	21	4	16	0	16	15	20	17	21	16	21	16
Rolando León	21	16	21	6	16	0	16	16	25	20	21	16	21	16
Rafael Espinel	21	16	21	21	16	21	16	9	15	10	21	22	21	22
Miguel Ángel Vélez	21	17	21	0	16	16	16	14	25	16	21	16	21	16
Marjorie Salvador	16	10	16	2	11	21	11	14	20	7	16	11	16	11
Luis Vélez					6	1	6	8	10	3				
Richard Guanoluiza					6		6	4	10	2	11	11	11	16
Juan Zambrano											16	1	11	4
Isabel Guerrero													11	2
SOLPAC AMBATO	30	12	30	5	30	17	30	7	35	9	35	5	15	5
Susana Miranda	16	7	16	3	6	1			17					
Steven Gaibor	0	2												
Galo Paredes	16	10	16	5										
COVENTV	50	11	50	12	50	26	50	18	50	11	50	13	10	8
Totales	474	306	479	149	369	238	363	245	448	204	380	272	301	231
											ELABORADO POR: AZ-MG			
											FECHA: 2011-06-02			

Indicadores utilizados para medir la Gestión de SOLTVUNIC Cía. Ltda. Área de Comercialización

AREAS	INDICADOR	Indicador	Meta Junio	Meta Julio	Meta Agosto	Meta Septiembre	Meta Octubre	Meta Noviembre	Meta Diciembre	TOTAL ANUAL
Comercialización	Eficacia	Número de Ventas	474	479	369	363	448	380	301	2.814
Comercialización	Economía	Ingresos por ventas	25.266,94	30.621,14	32.246,75	34.192,26	36.192,50	38.372,16	40.638,61	237.530,36

MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES

AREA: COMERCIALIZACION

OBJETIVO OPERATIVO Alcanzar el número de ventas proyectadas

INDICADOR: EFICACIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Número de Ventas	No alcanzar el número de ventas mínimo requeridas.	$\frac{\# \text{ ventas reales}}{\# \text{ ventas proyectados}} \times 100$	%	Anual	100% Objetivo	Reporte de ventas mensual	$\frac{1\ 645}{2\ 814} \times 100 = 58,46\%$ Brecha: negativa, no se cumplió con el 41,54% de la meta propuesta

Número de Ventas	
Proyectadas	Reales
2.814	1.645



El porcentaje de ventas al que llegó en número de ventas SOLTUVNIC Cía. Ltda., fue el 58,46% de lo proyectado esto concuerda con la brecha negativa que se obtuvo en número de ventas, de acuerdo al trabajo realizado se estable como consecuencia la falta de cobertura en otras zonas del país.

MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES

AREA:

COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO OPERATIVO

Recibir los ingresos proyectados

INDICADOR:

ECONOMIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Ingresos por ventas	No recibir los ingresos necesarios para cubrir gastos	$\frac{\text{Ingresos reales por ventas}}{\text{Ingresos por ventas proyectados}} \times 100$	%	Anual	100% objetivo	Estados financiero y Plan Operativo	$\frac{138\ 331,98}{237\ 530,36} \times 100 = 58,24\%$ Brecha: negativa, no se cumplió con el 41,76% de la meta propuesta

Ingresos por Ventas	
Proyectados	Reales
237.530	138.332



El porcentaje de ventas que llegó SOLTUVNIC Cía. Ltda., fue el 58,46% de lo proyectado, esto concuerda con la brecha negativa que se obtuvo en número de ventas en el año 2010.

<p style="text-align: center;"> “SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN </p> <p style="text-align: center;">HALLAZGOS 1</p>	<p style="text-align: center;"> Ref.: A.C 5 1/2 </p>
<p>TÍTULO : FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LAS CUOTAS DE VENTAS</p>	
<p>Condición</p> <p>SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , contó con un promedio de veinte vendedores mensuales, de los cuales once son los que mantienen una producción promedio de 11 ventas mensuales, siendo la meta mínima de ventas impuesta de 16</p>	
<p>Criterio</p> <p>Según el análisis realizado un promedio de nueve vendedores generan una producción irregular</p>	
<p>Causa</p> <p>Esta situación se ocasiona por la restricción del mercado, la falta de técnicas de ventas, a pesar de las capacitaciones entregadas y por la existencia de una alta rotación del personal en esta área</p>	
<p>Efecto</p> <p>El incumplimiento de metas, ocasiona que se capacite a personal que no permaneció en la empresa ocasionando que los recursos humanos y financieros no sean óptimamente utilizados.</p>	
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>El hecho de no mantener una Fuerza de ventas solida y constante es la causa por la que la empresa no ha cumplido con las metas propuestas en el plan operativo.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A LA GERENCIA GENERAL</p> <p>Realizará las gestiones pertinentes para consolidar la Fuerza de Ventas incrementándola mediante una selección de personal profesional, capacitándola y motivándola constantemente estableciendo un plan de incentivos por cumplimiento de metas para de esa manera reducir la migración del personal que ya está capacitado.</p>	
<p style="text-align: right;"> ELABORADO POR: AZ-MG FECHA: 2011-06 -03 </p>	

<p style="text-align: center;"> “SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN HALLAZGOS 2 </p>	<p style="text-align: center;"> Ref.: A.C 5 2/2 </p>
<p>TÍTULO INASISTENCIA A REUNIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE COMERCIALIZACIÓN</p>	
<p>Condición SOLTVUNIC CÍA. LTDA., convocó al personal de comercialización, durante el período sujeto a examen, a reuniones semanales de trabajo en las cuales se trataron temas de capacitación y de información de promociones lanzadas por la empresa Matriz DIRECTV, sin embargo del 100 % de Vendedores, el 95% asisten a las reuniones,</p>	
<p>Criterio 5% del personal de la comercialización no asiste a las reuniones que convoca DIRECTV</p>	
<p>Causa Este hecho se produce ya que muchas ocasiones los horarios de capacitación se chocan con las citas y en otras ocasiones los vendedores no se enteran de las reuniones</p>	
<p>Efecto Varios vendedores no cuentan con la suficiente información a fin de dar a conocer a los posibles clientes los planes y promociones que lanza DIRECTV al mercado, situación que ha limitado la captación de ventas.</p>	
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>El 5% de vendedores no asisten a los eventos de capacitación, lo que ocasiona que estos no cuenten con la suficiente información que permita dar a conocer a los posibles clientes los planes y promociones que lanza DIRECTV al mercado, situación que ha limitado la captación de ventas.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A LA GERENTE GENERAL</p> <p>Mantendrá la política de suspensión de turnos en los puntos de venta, a los vendedores que no asistan a las reuniones y capacitaciones. En caso de que estos reincidan y no cumplan las cuotas de ventas establecidas, serán separados de la Empresa.</p>	
<p style="text-align: right;"> ELABORADO POR: AZ-MG FECHA: 2011-06 -03 </p>	

3.2.2 ÁREA TÉCNICA

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC CÍA. LTDA.				
PERIODO: del 1 de enero de 2010 a 31 de diciembre de 2010				
ÁREA: TÉCNICA				
N.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS			
	OBJETIVOS			
	Lograr instalaciones y trabajos técnicos que aseguren el posicionamiento de la empresa con DIRECTV lo que garantiza su permanencia como Máster Dealer en el mercado.			
	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO UTILIZADO	ELABORADO POR	REF. P.T.
1	Solicitar informe de trabajos técnicos mensuales de DIRECTV y de SOLTVUNIC, por los meses de julio, septiembre y diciembre.	1 día	AZ y MG	AT 2
2	Realizar un análisis comparativo de los trabajos técnicos efectuados por SOLTVUNIC en relación con las televentas realizadas por DIRECTV, con el fin de evaluar si se obtuvo el 30% de lo planificado. Caso contrario requerir las razones del no cumplimiento y evaluar si son razonables las causas.	2 días	AZ y MG	AT 4
3	Establecer los porcentajes de instalaciones totales obtenidos por SOLTVUNIC en relación con DIRECTV, con el fin de verificar el cumplimiento de la meta planteada.	2 días	AZ y MG	AT 4
4	Verificar si la empresa cumplió o no su meta, de no haber cumplido, establecer causas y soluciones	1 día	AZ y MG	
5	Solicitar informe de número de suscriptores a DIRECTV y a SOLTVUNIC de los meses de junio a diciembre de 2010	1 días	AZ y MG	AT 2
6	Realizar un análisis comparativo entre los suscriptores de DIRECTV y los de SOLTVUNIC	2 días	AZ y MG	AT 2
7	Establecer el porcentaje de suscriptores que tiene SOLTVUNIC en relación a DIRECTV	1 día	AZ y MG	AT 5

8	Verificar si la empresa cumplió o no su meta del 12% de suscriptores con relación a DIRECTV, de no haber cumplido, establecer causas y soluciones	1 día	AZ y MG	AT 5
9	Solicitar un reporte mensual de órdenes de trabajo emitidas de instalación y servicio técnico.	1 día	AZ y MG	
10	Verificar que el tiempo de las órdenes de trabajo desde su generación hasta su finalización sea inferior a dos días.	1 día	AZ y MG	AT 6
11	De haber una cifra considerable de órdenes de trabajo cumplidas en más de dos días, establecer causas y soluciones.	1 día	AZ y MG	
12	Realizar encuestas a los clientes a fin de verificar si la atención recibida por parte del personal de SOLTVUNIC CÍA. LTDA., tanto en el área de ventas y técnico cumplió con sus expectativas.	3 días	AZ y MG	AT7
13	Prepare los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes	1 día	AZ y MG	
	¥ = Información proporcionada £ = Verificación realizada		ELABORADO POR: AZ-MG FECHA: 2011-06-05	

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
A.T 1
1/1

NARRATIVA DE AREA TECNICA

El proceso en el área técnica comienza con la descarga de las órdenes a través de un Sistema que mantiene DIRECTV con los Distribuidores en línea llamado Smart Dealer, las mismas que se generan por: la aprobación de un contrato de servicios, trabajos técnicos adicionales como traslados de equipos internos y/o externos, migración de equipo, reorientación de antena, señal defectuosa, etc. Los últimos solicitados por clientes antiguos de DIRECTV.

De acuerdo al contrato que mantiene DIRECTV con SOLTVUNIC Cía. Ltda., las ordenes de trabajo tienen un plazo determinado para ejecutarlas, es por esto que se tiene un monitoreo constante en este sistema para mantener un adecuado tiempo de respuesta, los mismos que garantizan las asignación de mas ordenes de trabajo por parte de DIRECTV.

Una vez realizada las descarga de órdenes del sistema Smart Dealer, se asignan a los Técnicos Especialistas de manera equitativa. Los Técnicos salen a realizar su trabajo máximo a las nueve de la mañana; cuando terminan cada una de las ordenes de trabajo, es su responsabilidad ingresar al sistema Smart Dealer a través de un teléfono Blackberry que mantiene conexión en línea con el Sistema y realiza el registro de una bitácora en la se detallan las novedades que se dieron en la visita al cliente. A este procedimiento también se añade el registro en el sistema la descarga de los materiales utilizados en la orden de trabajo, esto permite que el inventario este siempre actualizado.

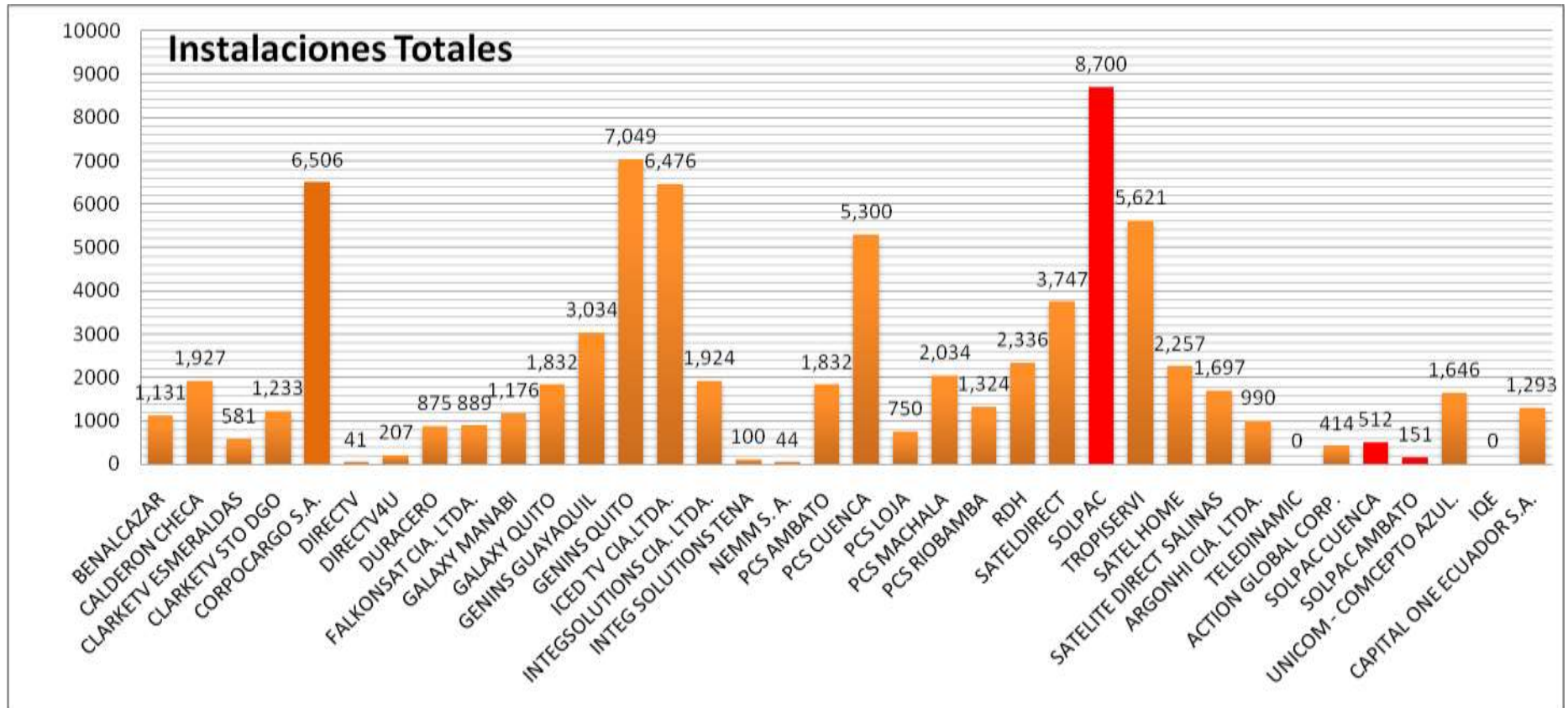
El proceso termina con la finalización de la orden de trabajo, este procedimiento permite que DIRECTV al final del mes proceda con el pago correspondiente.

© **Confrontado**

ELABORADO POR: AZ-MG
FECHA: 2011-06-06

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”						Ref.:
AUDITORÍA DE GESTIÓN						AT 2
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010						$\frac{1}{2}$
INSTALACIONES TOTALES						
INSTALADOR	Activadas	%	Pendientes	%	TOTAL	%
BENALCAZAR	603	1,6%	-	0,0%	603	1,6%
CALDERON CHECA	857	2,3%	-	0,0%	857	2,3%
CLARKETV ESMERALDAS	313	0,8%	3	3,5%	316	0,8%
CLARKETV STO DGO	693	1,8%	4	4,7%	697	1,8%
CORPOCARGO S.A.	3.407	9,0%	13	15,1%	3.420	9,1%
DIRECTV	26	0,1%	-	0,0%	26	0,1%
DIRECTV4U	125	0,3%	-	0,0%	125	0,3%
DURACERO	404	1,1%	4	4,7%	408	1,1%
FALKONSAT CIA. LTDA.	418	1,1%	-	0,0%	418	1,1%
GALAXY MANABI	574	1,5%	1	1,2%	575	1,5%
GALAXY QUITO	1.066	2,8%	1	1,2%	1.067	2,8%
GENINS GUAYAQUIL	1.595	4,2%	1	1,2%	1.596	4,2%
GENINS QUITO	3.245	8,6%	7	8,1%	3.252	8,6%
ICED TV CIALTDA.	3.159	8,4%	5	5,8%	3.164	8,4%
INTEGSOLUTIONS CIA. LTDA.	1.013	2,7%	2	2,3%	1.015	2,7%
INTEG SOLUTIONS TENA	64	0,2%	-	0,0%	64	0,2%
NEMM S. A.	25	0,1%	-	0,0%	25	0,1%
PCS AMBATO	955	2,5%	1	1,2%	956	2,5%
PCS CUENCA	2.485	6,6%	2	2,3%	2.487	6,6%
PCS LOJA	381	1,0%	3	3,5%	384	1,0%
PCS MACHALA	901	2,4%	1	1,2%	902	2,4%
PCS RIOBAMBA	816	2,2%	1	1,2%	817	2,2%
RDH	1.013	2,7%	1	1,2%	1.014	2,7%
SATELDIRECT	1.950	5,2%	1	1,2%	1.951	5,2%
SOLPAC	4.679	12,4%	5	5,8%	4.684	12,4%
SOLPAC Ambato	70	0,2%	-	0,0%	70	0,2%
TROPISERVI	2.112	5,6%	3	3,5%	2.115	5,6%
SATEL HOME	1.215	3,2%	4	4,7%	1.219	3,2%
SATELITE DIRECT SALINAS	902	2,4%	-	0,0%	902	2,4%
ARGONHI CIA. LTDA.	527	1,4%	-	0,0%	527	1,4%
TELEDINAMIC	0	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
ACTION GLOBAL CORP.	282	0,7%	5	5,8%	287	0,8%
SOLPAC CUENCA	299	0,8%	8	9,3%	307	0,8%
UNICOM - COMCEPTO AZUL.	869	2,3%	5	5,8%	874	2,3%
IQE	0	0,0%	-	0,0%	-	0,0%

CAPITAL ONE ECUADOR S.A.	646	1,7%	5	5,8%	651	1,7%
INSTALACIONES TOTALES	37.689	100,0%	86	100,0%	37.775	100,0%
			ELABORADO POR: AZ-MG FECHA: 2011-06-09			



ANALISIS: De conformidad al grafico precedente DIRECTV tiene contratados los servicios de Instalación a nivel nacional con diferentes proveedores o Dealers. Sin embargo cabe resaltar que SOLTVUNIC Cía. Ltda., mantiene la hegemonía entre los diversos Dealers debido a la capacidad técnica y operativa la que ha conseguido gracias a la capacitación entregada a sus técnicos y a nivel de reuniones de Staff para plantear soluciones, uso de nueva tecnología y permitir un mejor grado de satisfacción de los suscriptores.

"SOLTVUNIC Cía. Ltda." AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 TARIFAS DE SERVICIOS							Ref.: AT 3 1/1
Tarifa de Servicio	Meta Junio	Meta Julio	Meta Agosto	Meta Septiembre	Meta Octubre	Meta Noviembre	Meta Diciembre
Ingreso Presupuesto	1,200.00	2,954.62	3,283.43	3,627.00	3,988.98	4,369.23	4,769.40
Ingreso Real	3,528.63	2,964.80	3,463.60	1,849.20	2,014.60	4,375.60	4,300.00
%	294,05	100,34	105,49	50,98	50,50	100,15	90,16

OBSERVACIONES: como se observa en el cuadro existe variaciones significativas entre lo presupuestado versus realmente ingresado así podemos evidenciar que en el mes junio se incrementa en un 294,05% el valor de lo presupuestado por tarifa de servicio y, en los meses de septiembre y octubre este valor baja a un 50% de la meta.

ELABORADO POR: AZ-MG

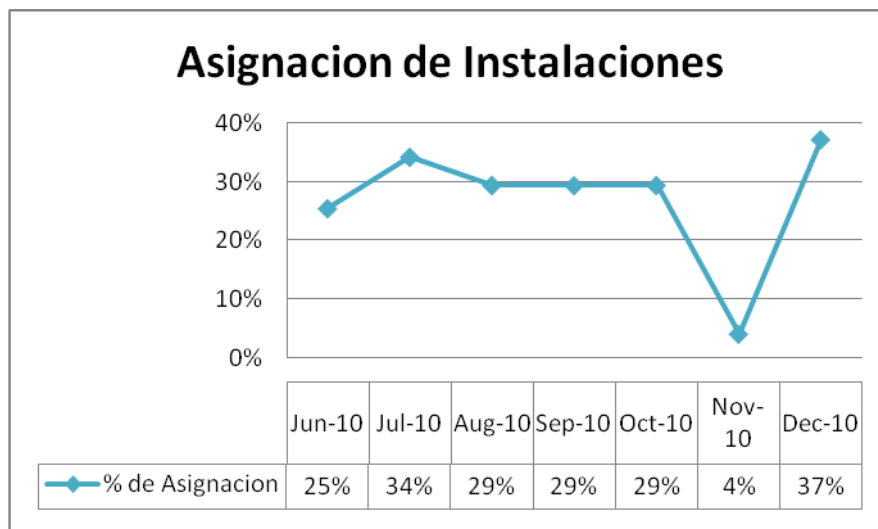
FECHA: 2011-06-06



Fuente: Estados Financieros

Como se observa en el cuadro existen variaciones significativas entre lo presupuestado versus lo realmente ingresado, así podemos evidenciar que en el mes junio se incrementa en un 294,05% el valor de lo presupuestado por tarifa de servicio y, en los meses de septiembre y octubre este valor baja a un 50% de la meta.

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ASIGNACIÓN DE INSTALACIONES								Ref.: AT 4 1/1
Meses	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Total Instalaciones	491	240	353	397	326	387	327	2521
Instalaciones Propias	306	149	238	245	204	372	231	1745
Instalaciones asignadas	125	51	70	72	60	15	86	479
% de Asignación	25%	34%	29%	29%	29%	4%	37%	27%
Fuente: Directv Smart Dealer				ELABORADO POR: AZ-MG				
				FECHA: 2011-06-09				



“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ASIGNACIÓN DE SUSCRIPTORES		Ref.: AT 5 1/1
Suscriptores DIRECTV 2010	37.076	
Suscriptores atendidos por SOLTVUNIC	2.521	
% Base de Suscriptores	7%	
		ELABORADO POR: AZ-MG FECHA: 2011-06-16



SOLTVUNIC Cía. Ltda., tiene planteado como uno de sus objetivos estratégicos obtener el 12% de los suscriptores de DIRECTV; en siete meses de gestión ha logrado obtener el 7%, este porcentaje es muy significativo para el logro de su objetivo principal. Se considera que esto es resultado de la eficiencia con la que han sido ejecutados todos los trabajos técnicos asignados y también la capacidad técnica que la empresa mantiene.

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”													Ref.:	
AUDITORÍA DE GESTIÓN													AT 6	
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010													1/1	
TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE ORDENES DE TRABAJO														
Período de Atención (días)	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%
Menos de 2	705	0.76	398	0.78	580	0.86	715	0.86	574	0.85	623	0.88	573	0.84
2-5	122	0.13	63	0.12	60	0.09	58	0.07	77	0.11	45	0.06	62	0.09
5-8	49	0.05	18	0.04	11	0.02	15	0.02	13	0.02	23	0.03	20	0.03
8-15	30	0.03	13	0.03	13	0.02	18	0.02	7	0.01	10	0.01	15	0.02
Más de 15	25	0.03	18	0.04	7	0.01	21	0.03	7	0.01	4	0.01	16	0.02
TOTAL	931	1	510	1	671	1	827	1	678	1	705	1	686	1
OBSERVACIONES: cumplió en un 83% el tiempo de instalación menor a dos días														
										ELABORADO POR: AZ-MG FECHA: 2011-06-20				

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
AT7
½

ENCUESTAS A CLIENTES DE SOLTVUNIC
ÁREA TÉCNICA

¿El Instalador llego a la hora acordada?

¿La explicación que le dio el instalador sobre el manejo del sistema fue satisfactoria?

¿El Instalador contaba con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

¿De 1 a 10; siendo la más alta 10 y la más baja 1 con cuanto calificaría la gestión que realizo el Técnico?

¿Recomendaría a alguien conocido nuestro servicio?

¿Le informo el Técnico sobre la programación contratada?

ELABORADO POR: AZ-MG
FECHA: 2011-06-23

"SOLTVUNIC Cía. Ltda."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
A.T 7
 2/2

ENCUESTAS A CLIENTES DE SOLTVUNIC

Resultados de Encuesta realizada al Área Técnica

Meses	Clientes atendidos	Muestra	Excelente	Muy Buena	Buena	Mala
Junio	1107	111	103	5	1	2
Septiembre	1001	100	97	1	2	0
Diciembre	807	81	77	3	0	1
TOTALES	2915	292	277	9	3	3

Observaciones: Como se puede observar los clientes califican la atención del área Técnica como excelente

ELABORADO POR: AZ-MG
 FECHA:2011-06-23

Indicadores utilizados para medir la Gestión de SOLTVUNIC Cía. Ltda. Área Técnica

AREAS	INDICADOR	Indicador	Meta Junio	Meta Julio	Meta Agosto	Meta Septiembre	Meta Octubre	Meta Noviembre	Meta Diciembre	TOTAL ANUAL
Técnico	Eficacia	Número de Trabajos Técnicos	1210	1276	1350	1432	1516	1608	1704	10.096,00
Técnico	Eficiencia	Ingresos por Trabajos Técnicos	44.500,00	44.226,49	46.834,68	49.687,61	52.827,93	56.103,37	59.639,68	353.819,76
Técnico	Eficiencia	Tiempo de respuesta al cliente	-2 días	-2 días	-2 días	-2 días	-2 días	-2 días	-2 días	-2 días
Técnico	Sostenibilidad	Ingresos por Tarifa de Servicio	1.200,00	2.954,62	3.283,43	3.627,00	3.988,98	4.369,23	4.769,40	24.192,66

MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES

AREA:
OBJETIVO OPERATIVO

TÉCNICA

Contar con la asignación de Trabajos Técnicos por parte de DIRECTV en el número que requiere SOLTVUNIC

INDICADOR:

EFICACIA

$\frac{\text{\# trabajos técnicos realizados}}{\text{\# trabajos técnicos proyectados}} \times 100$

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Número de Trabajos Técnicos	No contar con la asignación de trabajos técnicos suficientes por parte de DIRECTV		%	Anual	100% Objetivo	Reporte de sistema SMART DEALER	$\frac{6121}{10096} \times 100 = 60,63\%$ Brecha: Negativa, no se cumplió con el 39,37% de trabajos técnicos proyectados

Número de Trabajos Técnicos	
Proyectados	Realizados
10.096	6.121



SOLTVUNIC Cía. Ltda., proyectó un número de instalaciones basado en las ventas, al no haberse cumplido las ventas proyectadas, DIRECTV no asignó los trabajos técnicos proyectados, por lo que se logró alcanzar un 60,63% de la meta programada.

AREA:

OBJETIVO OPERATIVO

INDICADOR:

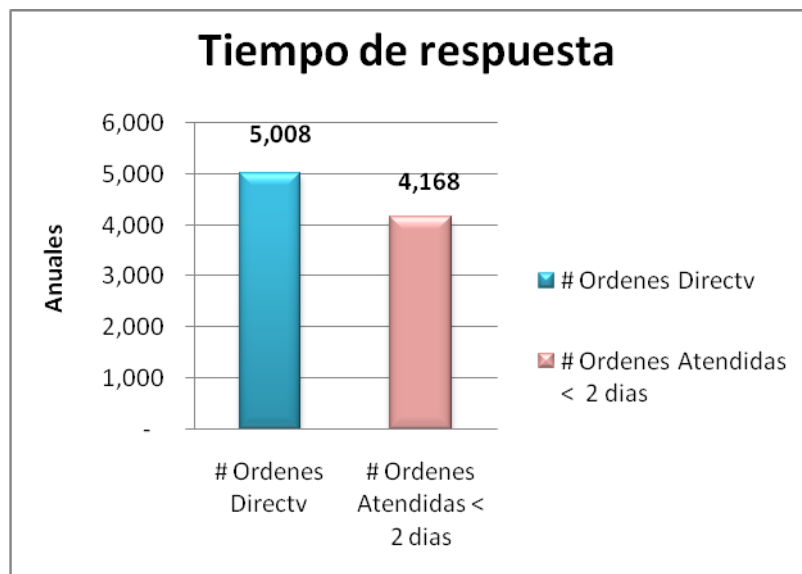
TÉCNICA

Lograr la atención al cliente en un tiempo menor a dos días

EFICIENCIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR $\frac{\text{\# de ordenes atendidas en menos de 2 dias}}{\text{\# de ordenes emitidas por DIRECTV}} \times 100$	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Tiempo de respuesta al cliente	No cumplir con los tiempos establecidos por DIRECTV en la atención al cliente		%	Anual	100% Objetivo	Smart Dealer	$\frac{4168}{5008} \times 100 = 84\%$ Brecha: Positiva, el 16% de las ordenes no cumplidas de debe a reasignaciones o cancelaciones de los clientes.

Tiempo de Repuesta	
# Ordenes Directv	# Ordenes Atendidas < 2 días
5.008	4.168



Los funcionarios de SOLTVUNIC Cía. Ltda., han realizado las gestiones pertinentes para mantener el número de cuadrillas necesarias a fin de cumplir con las exigencias de DIRECTV en lo que respecta atención al cliente. Esto refleja un resultado positivo en cuanto a evaluación del tiempo de respuesta pues, el área técnica cumplió en un 84% la atención al cliente en un tiempo menor a dos días, situación satisfactoria para la empresa.

AREA:
OBJETIVO OPERATIVO
INDICADOR:

TÉCNICA
 Obtener los ingresos suficientes que sustenten los gastos operativos
ECONOMIA

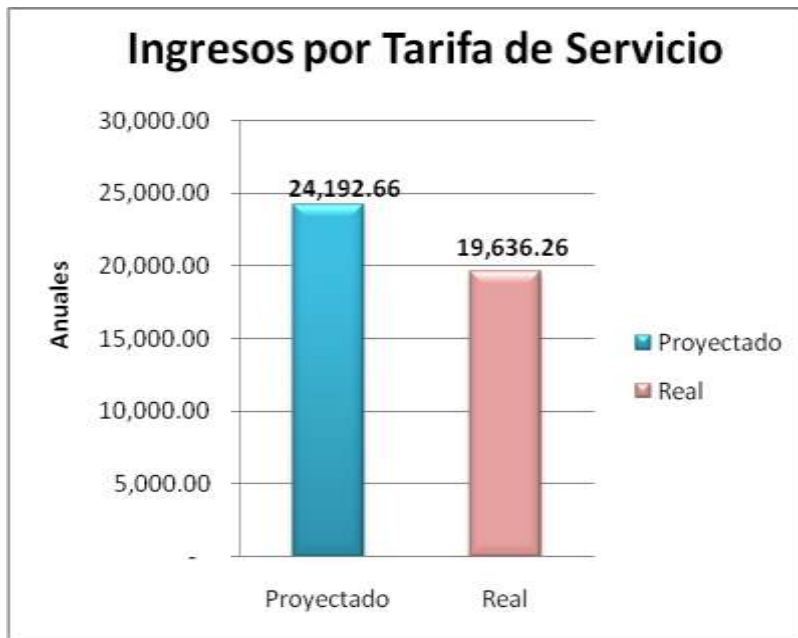
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	$\frac{\text{Ingresos reales por trabajos técnicos}}{\text{Ingresos proyectados por trabajos técnicos}} \times 100$	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Ingresos por Trabajos Técnicos	No recibir los ingresos necesarios para cubrir gastos	$\frac{\text{Valor real de asignaciones recibido en el año 2010}}{\text{Valor proyectado de asignaciones entregadas por DIRECTV}} \times 100$	%	Anual	100% Objetivo	Estados financiero y Plan Operativo	$\frac{225.702,26}{353.819,76} \times 100 = 63,79$ Brecha: Negativa, no se cumplió con el 36,21% de trabajos técnicos proyectados
Ingresos por Tarifa de Servicio	No recibir las asignaciones necesarias por parte de DIRECTV	$\frac{\text{Valor real de asignaciones recibidas}}{\text{Valor proyectado de asignaciones entregadas por DIRECTV}} \times 100$	%	Anual	100% objetivo	Estados financiero y Plan Operativo	$\frac{19.636,26}{24.192,66} \times 100 = 81.17\%$ Brecha: negativa no se cumplió con el 18,83% de la meta propuesta

Ingresos por Trabajos Técnicos	
Proyectados	Reales
535.819,76	225.702,26



SOLTVUNIC Cía. Ltda., obtuvo un cumplimiento del 63,79%, por Ingreso de Trabajos Técnicos proyectado, la brecha negativa (36,21%) que se establece se debe al incumplimiento de las metas por parte del área comercial lo que tuvo como consecuencia que el porcentaje de asignación de trabajos técnicos por parte de DIRECTV no sea el proyectado.

Ingresos por Tarifa de Servicio	
Proyectado	Real
24.192,66	19.636,26



SOLTVUNIC Cía. Ltda., cumplió con el 81,17% de ingresos por Tarifa de Servicio de lo proyectado, a parte del incumplimiento de metas por parte del área comercial también se suma el hecho de la deserción de suscriptores situación que sucede por diferentes causas tales como, situación económica, viaje, etc., y la más importante la no autorización de DIRECTV para realizar gestión de Retención de Clientes.

<p style="text-align: center;"> “SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ÁREA TÉCNICA HALLAZGOS 3 </p>	<p style="text-align: center;"> Ref.: A.T8 1/4 </p>
<p>TÍTULO SUSCRIPTORES ASIGNADOS POR DIRECTV</p>	
<p>Condición DIRECTV, asigna suscriptores de acuerdo al número de instalaciones propias de SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , llegando a un máximo del 30% de las mismas.</p>	
<p>Criterio La empresa no alcanzo la meta de ventas propuesta de 25%, lo que ocasiono que DIRECTV no asigne los suscriptores necesarios para cumplir con la metas de la empresa</p>	
<p>Causa esto se produjo por la falta de expansión en las ventas</p>	
<p>Efecto ocasionando que el ingreso económico previsto sea insuficiente de acuerdo a los objetivos planteados</p>	
<p>CONCLUSIÓN La falta de expansión en las ventas ha ocasionado que la empresa no logre alcanzar el 30% de suscriptores previsto en el plan operativo.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A LA GERENTE GENERAL</p> <p>Dispondrá a la Gerencia del área Técnica que efectúen análisis mensuales y trimestrales, por medio de indicadores, respecto al cumplimiento de las metas de asignación de suscriptores, con el fin de adoptar las medidas correctivas.</p>	
<p style="text-align: right;"> ELABORADO POR: AZ-MG FECHA:2011-06-28 </p>	

<p style="text-align: center;"> “SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ÁREA TÉCNICA HALLAZGOS 4 </p>	<p style="text-align: center;"> Ref.: A.T8 2/4 </p>
<p>TÍTULO TIEMPO DE INSTALACIÓN</p>	
<p>Condición En el 2010 se cumplió en un 83% el tiempo de instalación menor a dos días. El 17% tuvo un promedio de instalación de 5 días</p>	
<p>Criterio Los técnicos no efectuaron la cancelación de la orden</p>	
<p>Causa Esto se debió a que en algunas ocasiones la distancia de instalación llega a lugares fuera de la ciudad, también existen clientes que no desean la instalación inmediata por diferentes causas, entre ellas el cambio de domicilio</p>	
<p>Efecto Esto se produjo que los tiempos se incrementen puesto que las órdenes seguían constando activas</p>	
<p>CONCLUSIONES El 17% de instalaciones que realizo el área técnica de SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , no cumplió con el tiempo de instalación previsto en los lugares fuera de la ciudad. Los técnicos no cancelaron las órdenes de trabajo de los clientes que solicitaron instalaciones posteriores a la fecha de coordinación ocasionando que el tiempo de atención se incremente.</p> <p>RECOMENDACIÓN A LA GERENTE GENERAL Dispondrá a la Gerencia del Área Técnica que realice un control de las ordenes de trabajo a fin de que proceda a cancelar en el sistema de forma oportuna las ordenes de clientes que solicitan se postergue su instalación. Realizara un estudio de rutas y movilización que permita disminuir el tiempo de las instalaciones que se realizan fuera de la ciudad y sugerir una modificación al estándar de tiempo de atención para estos casos.</p>	
<p style="text-align: right;"> ELABORADO POR: AZ-MG FECHA: 2011-06-28 </p>	

<p style="text-align: center;"> “SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ÁREA TÉCNICA HALLAZGOS 5 </p>	<p style="text-align: center;"> Ref.: A.T8 3/4 </p>
<p>TÍTULO ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN</p>	
<p>Condición Se realizó encuestas de satisfacción a los clientes atendidos en los meses de junio, septiembre y diciembre, dando como resultado que el 95% de ellos califican al servicio de instalación y atención al cliente, prestado por la Empresa SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , como excelente</p>	
<p>Criterio la empresa al cumplir con los estándares requeridos por DIRECTV, asegura la asignación de clientes</p>	
<p>Causa clientes constituyen un mercado seguro</p>	
<p>Efecto Situación que permite que la empresa se maneje dentro del principio de Empresa en marcha,</p>	
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>El 95% de clientes atendidos califican el servicio de instalación y atención al cliente, prestado por la Empresa SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , como excelente.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A LA GERENTE GENERAL</p> <p>Dispondrá a la encargada de administración de ventas que realice periódicamente las encuestas de instalación y satisfacción al cliente, con el fin de monitorear el grado de satisfacción. En caso de determinarse novedades significativas, reportara a la Gerencia General para la toma de acciones correctivas.</p>	
<p style="text-align: right;">ELABORADO POR: AZ-MG</p>	

		FECHA: 2011-06-28
<p>“SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ÁREA TÉCNICA</p> <p>HALLAZGOS 6</p>		<p>Ref.: A.T8 4/4</p>
TÍTULO FALTA DE SEGUIMIENTO AL CLIENTE		
Condición		
<p>En las encuestas de satisfacción realizada a los clientes en los meses de junio, septiembre y diciembre se detectó la falta de seguimiento al cliente después de la instalación del servicio, aun cuando el porcentaje de satisfacción es alto.</p>		
Criterio		
<p>SOLTVUNIC no cuenta con un programa de monitoreo de los clientes de la empresa</p>		
Causa		
<p>No existe un seguimiento de parte de la empresa después tiempo después de prestado el servicio.</p>		
Efecto		
<p>Los clientes desconocen los procedimientos a seguir para obtener trabajos y/o servicios adicionales por parte de DIRECTV</p>		
CONCLUSIÓN		
<p>El desconocimiento de los servicios adicionales que podría obtener el cliente por parte de DIRECTV es la consecuencia de la falta de seguimiento después de la instalación del servicio.</p>		
RECOMENDACIÓN		
A LA GERENCIA GENERAL		
<p>Dispondrá a la Administración de Ventas para que realice llamadas periódicas a la base de clientes atendidos, para que este se identifique con SOLTVUNIC Cía. Ltda., como la proveedora del servicio</p>		
		<p>ELABORADO POR: AZ-MG FECHA: 2011-06-28</p>

3.2.3 ÁREA DE APOYO

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC CÍA. LTDA.				
PERIODO: del 1 de enero de 2010 a 31 de diciembre de 2010				
ÁREA: APOYO				
N	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS			
	OBJETIVO			
1	Verificar el cumplimiento de la misión de la compañía sustentada en el logro de los objetivos que constan en el Plan Operativo.			
2	Verificar la estructura organizativa y su concordancia con el recurso humano disponible.			
3	Establecer la propiedad, veracidad y legalidad de las operaciones administrativas y financieras ejecutadas por la empresa durante el período examinado.			
	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO UTILIZADO	ELABORADO POR	REF. P.T.
1.	Efectué un levantamiento de información en la entidad con el fin de determinar si esta cuenta con una estructura organizativa definida, con niveles de autoridad, líneas de mando y definición de funciones por cada área, Determine si estos procesos se encuentran enmarcados en manuales que estén socializados a nivel de la empresa	2 días	AZ y MG	
2.	Realice una entrevista a 2 personas por cada área de la empresa, solicitándole si conoce la misión, la visión y los objetivos planteados por la empresa, así como las metas definidas para su área de trabajo	1 día	AZ y MG	A.A 2
3.	Verifique los horarios de trabajo, selectivamente por área y determine si se cumplen y sin hay personal que haga la supervisión	1 día	AZ y MG	A.A 3
4.	Solicite el balance de comprobación y los estados financieros y efectúe pruebas de validación de saldos, circularización, conciliaciones y de razonabilidad	2 días	AZ y MG	
5.	Con respecto a las bodegas, efectué un levantamiento de procesos de registros de ingresos y egresos y verifique que la información esté actualizada y registrada en los kardex.	1 día	AZ y MG	
6.	Realice una constatación física sobre los materiales de: multiswitch, cable rg6, conectores, kits de instalación y cable 4 milímetros, y realice el movimiento retrospectivo con el fin de obtener los saldos al 31 de diciembre y pida a DIRECTV el saldo a esa fecha, en caso de diferencias significativas, requiera las causas	1 día	AZ y MG	
¥ = Información proporcionada			ELABORADO POR: AZ-MG	
			FECHA: 2011-06-29	

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

Ref.:
A.A 1
1/1

NARRATIVA DE APOYO

Las áreas de Apoyo se componen de: Administrativa y Financiera

Administrativa: La parte administrativa está a cargo de la Gerente General y El Gerente Financiero, esta área se encarga de mantener al día la documentación legal en acuerdo con el abogado de la empresa.

Imparte de manera general y de forma verbal parámetros de actividades; ya que, la empresa no cuenta con un manual de funciones, sentando así los niveles de autoridad que requiere una empresa,

Mantiene el control de asistencia y permanencia de los empleados de la empresa

Se realizaron entrevistas a algunas personas y se les expuso la pregunta sobre el conocimiento que tiene de la misión y visión de la empresa, ésta dio como resultado que un poco más del 50% de los empleados no tiene conocimiento pleno de la misión y visión de la empresa.

Financiera:

En esta área se maneja toda la información financiera contable, a través del sistema contable Cybertec, manejo del flujo de caja, libro bancos, realiza el pago a proveedores, pago de la nomina, calcula las comisiones de ventas, realiza mensualmente las declaraciones de impuestos y anexos al Servicio de Rentas Internas, entre otras.

Es la encargada de realizar los Estados Financieros que luego son presentados y revisados con la Gerencia General para luego ser enviados a los accionistas.

© **Confrontado**

ELABORADO POR: AZ-MG

FECHA: 2011-06-29

**“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010

CONOCIMIENTO DE VISIÓN MISIÓN Y OBJETIVOS

Ref.:
A.A 2
1/1

Se realizo una reunión con todo el personal de la empresa en la cual se solicitó que a varios empleados nos indiquen si conocían la misión, visión y objetivos de la empresa llegando a la establecer que de los cuarenta y dos empleados que trabajan en SOLTVUNIC, veinte y dos de ellos no están plenamente identificados con la misión, visión y objetivos que constan en el Plan Estratégico.

ELABORADO POR: AZ-MG

FECHA: 2011-07-04

Indicadores utilizados para medir la Gestión de SOLTVUNIC Cía. Ltda. Área de Apoyo

AREAS	INDICADOR	Indicador	Meta Junio	Meta Julio	Meta Agosto	Meta Septiembre	Meta Octubre	Meta Noviembre	Meta Diciembre	TOTAL ANUAL
Apoyo	Eficacia	Reuniones de trabajo	4 mensuales	4 mensuales	4 mensuales	4 mensuales	4 mensuales	4 mensuales	4 mensuales	28 ANUALES
Apoyo	Eficacia	Ingresos de Caja	69.766,94	74.847,63	79.081,43	83.879,86	89.020,43	94.475,53	100.278,29	591.350,11
Apoyo	Eficacia	Egresos de Caja	68.898,39	72.223,31	82.210,94	77.576,19	81.081,12	84.556,39	87.663,52	554.209,86
Apoyo	Eficacia	Numero de Vendedores	20	20	20	20	20	20	20	20 mensuales
Apoyo	Eficacia	Numero de Cuadrillas	9	9	9	9	9	9	9	9 mensuales
Apoyo	Eficiencia	cursos y talleres	1 curso	1 curso	1 curso	2 cursos	1 curso	1 curso	1 curso	8 cursos

MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES

AREA: OBJETIVO OPERATIVO AREA ADMINISTRATIVA: INDICADOR:		APOYO Mantener el personal necesario para el cumplimiento de las metas propuestas EFICACIA					
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Reuniones de trabajo	Falta de reuniones de trabajo; Inasistencia del personal	$\frac{\text{Reuniones realizadas 2010}}{\text{Reuniones programadas 2010}} \times 100$	%	28 anuales	100% Objetivo	Cronograma de capacitación	$\frac{28}{28} \times 100 = 100\%$ Brecha: positiva se cumple con el 100% de lo planeado
Numero de Vendedores	Rotación frecuente de vendedores	$\frac{\# \text{ vendedores reales}}{\# \text{ vendedores programados}} \times 100$ $\frac{\text{cuadrillas mensuales efectivas}}{\text{cuadrillas mensuales programadas}} \times 100$	%	20 mensuales promedio	100% Objetivo	Nomina de personal de ventas	$\frac{20}{20} \times 100 = 100\%$ Brecha: positiva se cumple con el 100% de lo planeado
Numero de Cuadrillas	Falta de responsabilidad por parte del personal; Rotación frecuente de técnicos		%	9 mensuales promedio	100% Objetivo	Nomina de personal técnico	$\frac{9}{9} \times 100 = 100\%$ Brecha: positiva se cumple con el 100% de lo planeado

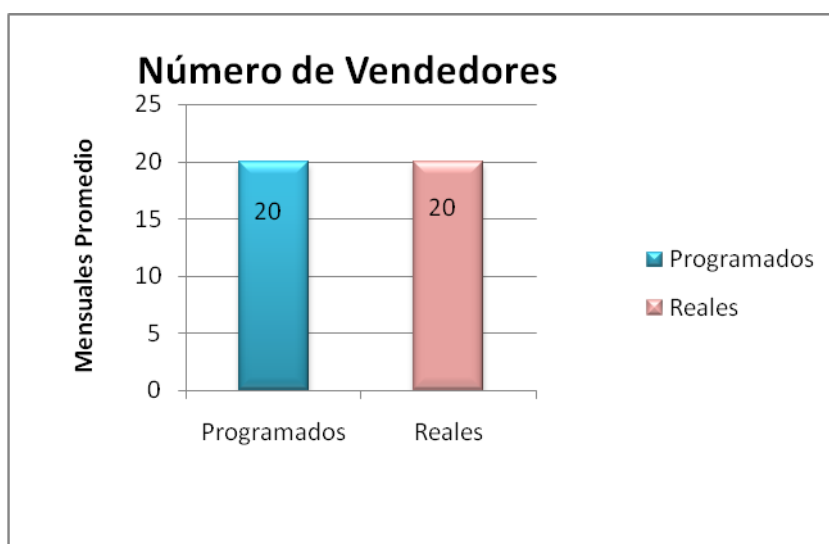
Reuniones de trabajo	
Proyectadas	Ejecutadas
28	28



Significa que las autoridades de SOLTVUNIC Cía. Ltda., programaron realizar actividades para definir aspectos importantes de la empresa los que fueron discutidos y sus resultados dejados en actas de acuerdo a su programación.

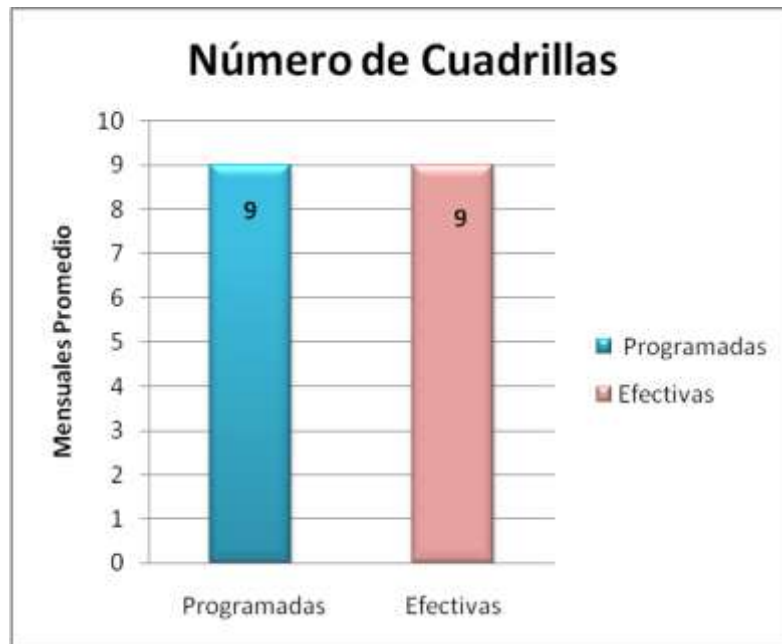
Estos resultados inciden en el rendimiento de la empresa en el mediano y largo plazo.

Numero de Vendedores	
Programados	Reales
20	20



SOLTVUNIC Cía. Ltda., contó con un promedio de veinte vendedores mensuales cumpliendo con lo programado para obtener el número de ventas mensuales programadas a fin de cumplir los objetivos planteados.

Numero de Cuadrillas	
Programadas	Efectivas
9	9



Los funcionarios de SOLTVUNIC Cía. Ltda., lograron mantener un promedio de nueve Cuadrillas técnicas mensuales de esta manera cumplieron con lo programado que fue atender las ordenes técnicas cumpliendo con las exigencias de DIRECTV.

MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES

AREA:

APOYO

OBJETIVO OPERATIVO

AREA ADMINISTRATIVA:

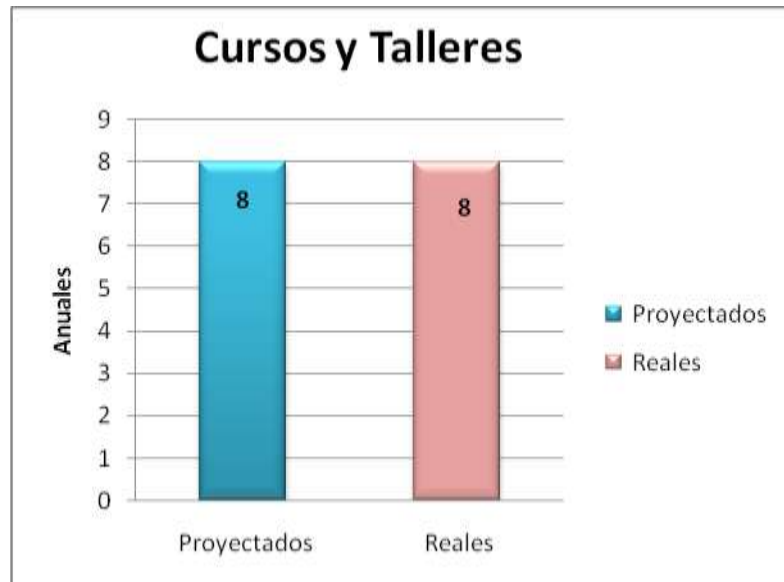
Cumplir con el programa de Capacitación

INDICADOR:

EFICIENCIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR $\frac{\# \text{ cursos y talleres realizados}}{\# \text{ cursos y talleres proyectados}} \times 100$	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Cursos y talleres	Inasistencia del personal; Falta de ejecución		%	8 anuales	100% Objetivo	Área de Capacitación, Listado de participantes	$\frac{8}{8} \times 100 = 100\%$ Brecha: positiva se cumple con el 100% de lo planeado

Cursos y Talleres	
Proyectados	Reales
8	8



Las autoridades de SOLTVUNIC Cía. Ltda., programaron realizar Cursos de capacitación, los resultados que se visualizan demuestran el cumplimiento de su ejecución en un 100%, de acuerdo a lo proyectado.

MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES

AREA:

APOYO

OBJETIVO OPERATIVO

AREA FINANCIERA :

Distribuir eficientemente los recursos económicos.

INDICADOR:

ECONOMIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Ingresos de Caja	Falta de recursos económicos	$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Ingresos proyectados 2010}} \times 100$	%	Anual	100% objetivo	Estados financiero y Plan Operativo	$\frac{383\,670,50}{591\,350,11} = 64,88\%$ Brecha: negativa no se cumplió con el 35,12% de la meta propuesta

Ingresos de Caja	
Proyectados	Reales
591.350,11	383.670,50



Significa que SOLTVUNIC Cía. Ltda., percibió ingresos en un 64.88% de lo proyectado, lo que se considera que es un incumplimiento con el objetivo previsto. Una de las razones es la diferencia obtenida entre el número de ventas proyectadas y la reales, lo que causo además que no haya tenido las asignaciones de trabajos técnicos por parte de Directv.

<p style="text-align: center;"> “SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ÁREA APOYO HALLAZGOS 7 </p>	<p style="text-align: center;"> Ref.: A.A3 1/3 </p>
<p style="text-align: center;">TÍTULO INEXISTENCIA DE MANUALES Y REGLAMENTO INTERNO</p>	
<p>Condición De acuerdo a la información remitida por las autoridades de la compañía SOTVUNIC Cía. Ltda., se estableció que la empresa no cuenta con Reglamento Interno, manuales o procedimientos que definan las funciones y obligaciones de los funcionarios y áreas de la empresa.</p>	
<p>Criterio El Código de Trabajo, establece que todas las empresas deberán contar con un reglamento interno que norme sus actividades</p>	
<p>Causa Hecho que produce haya desconocimiento de las funciones a desempeñar por cada empleado y de los procesos administrativos básicos de cada área</p>	
<p>Efecto Ocasionando que el personal que de la empresa demore en la ejecución de sus actividades y que el trabajo y funciones se realice por experiencia personal.</p>	
<p>CONCLUSIÓN La falta de manuales de funciones y procedimientos ha ocasionado que el personal de la Empresa no cuente con disposiciones por escrito, que permitan un mejor desenvolvimiento en sus labores diarias.</p>	
<p>RECOMENDACIÓN</p> <p>A LA GERENTE GENERAL</p> <p>Dispondrá a los jefes de cada una de las áreas, elaboren proyectos de manuales y procedimientos a fin de que sean analizados por todo el personal, y se obtenga un producto final con la descripción de procesos y funciones por cada área, el cual se presentara luego de la aprobación de Gerencia y Directorio al Ministerio de Relaciones Laborales, para su aprobación y registro y su posterior socialización al personal de la empresa.</p>	

ELABORADO POR: AZ-MG

FECHA: 2011-07-06

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
ÁREA APOYO

Ref.:
A.A3
2/3

HALLAZGOS 8

TÍTULO INEXISTENCIA DE MANUALES Y REGLAMENTO INTERNO

Condición

De acuerdo a la información remitida por las autoridades de la compañía SOTVUNIC Cía. Ltda., se estableció que la empresa no cuenta con Reglamento Interno

Criterio

El Código de Trabajo, establece que todas las empresas deberán contar con un reglamento interno que norme sus actividades

Causa

Hecho que produce haya desconocimiento de las funciones a desempeñar por cada empleado y de los procesos administrativos básicos de cada área

Efecto

Ocasionando que el personal que de la empresa demore en la ejecución de sus actividades.

CONCLUSIÓN

La falta de manuales de funciones y procedimientos ha ocasionado que el personal de la Empresa no cuente con disposiciones por escrito, que permitan un mejor desenvolvimiento en sus labores diarias.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Dispondrá a los jefes de cada una de las áreas, elaboren proyectos de manuales y procedimientos a fin de que sean analizados por todo el personal, y se obtenga un producto final con la descripción de procesos y funciones por cada área, el cual se presentara al Ministerio de Relaciones Laborales, para su aprobación y registro y su posterior socialización al personal de la empresa.

ELABORADO POR: AZ-MG

FECHA: 2011-07-07

<p style="text-align: center;"> “SOLTVUNIC Cía. Ltda.” AUDITORÍA DE GESTIÓN Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 ÁREA APOYO HALLAZGOS 9 </p>	<p style="text-align: center;"> Ref.: A.A3 3/3 </p>
<p>TÍTULO CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL</p>	
<p>Condición SOLTVUNIC CÍA. LTDA., ha establecido como horario de trabajo de 8H30 a 15H30, con una hora de descanso para el almuerzo, del análisis realizado se refleja que existen empleados que no cumplen con el horario de trabajo establecido por la empresa</p>	
<p>Criterio Los empleados no son amonestados o sancionados por no asistir o llegar atrasados a su horario de trabajo.</p>	
<p>Causa Ocasionando que las obligaciones y deberes a ellos asignados no se cumplan en su totalidad.</p>	
<p>Efecto Lo que ha afectado en el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.</p>	
<p>CONCLUSIÓN Existen empleados que no cumplen con el horario de trabajo establecido por la empresa, sin que estos sean amonestados o sancionados ocasionando que las obligaciones y deberes a ellos asignados no se cumplan.</p>	
<p>RECOMENDACIONES A LA GERENTE GENERAL Dispondrá al encargado de recursos humanos que, selectivamente efectúe controles de asistencia y permanencia del personal, reportando mensualmente las novedades significativas. Elaborara un manual de incentivos y sanciones, en el cual constaran, entre otros asuntos, las sanciones que se impondrán por incumplimiento de horarios de trabajo. En el caso del personal técnico que se sujeta al horario de restricción vehicular, se coordinara el cumplimiento de las horas no laboradas en otro horario</p>	
<p style="text-align: right;"> ELABORADO POR: AZ-MG FECHA: 2011-07-08 </p>	

PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC CÍA. LTDA.

PERIODO: del 1 de enero de 2010 a 31 de diciembre de 2010

ÁREA: CAPACITACIÓN

N.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS			
	OBJETIVO:			
	Diseñar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano.			
	PROCEDIMIENTOS	TIEMPO UTILIZADO	ELABORADO POR	REF. P.T.
1	Solicitar el plan de capacitación para el año 2010 de ventas	1 día	AZ y MG	CAP 1
2	De cada uno de los talleres realizados solicitar listas de participantes con el fin de verificar la participación de todo el personal del área	1 día	AZ y MG	
3	Solicitar evaluaciones de los talleres respecto al cumplimiento de las expectativas de los asistentes con el fin de reprogramar los temas a tratarse en nuevos talleres	1 día	AZ y MG	
5	Verificar los talleres que se han realizado para la elaboración del plan estratégico con todo el personal	1 día	AZ y MG	
6	Verificar listas de asistencia y participación de los empleados	1 día	AZ y MG	
7	Respecto al taller del plan estratégico, solicitar los resultados definidos en talleres y mesas de trabajo, con el fin de incluirlos en el plan operativo de la empresa	1 día	AZ y MG	
8.	Prepare los comentarios, conclusiones y recomendaciones que serán comunicados a las autoridades con el fin de obtener sus puntos de vista	1 día	AZ y MG	
			ELABORADO POR: AZ-MG	
			FECHA: 2011-07-11	

“SOLTVUNIC Cía. Ltda.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010
ÁREA APOYO

Ref.:
CAP 1
 1/1

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

No.	NOMBRE	CARGO	CAPACITACIÓN PERSONAL COMERCIALIZACIÓN, TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO								
			PROGRAMADAS	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	EJECUTADAS	
1	Sarai Uranga	Gerente General	2	1					1		2
2	Juan Francisco Caicedo	Gerente de Ventas	3	1		1			1		3
3	Marco Mina	Gerente Técnico	3	1		1			1		3

OBSERVACIONES: El programa de Capacitación programado para el año 2010 se ha cumplido sin que exista novedad que comentar.

ELABORADO POR: AZ-MG

FECHA:2011-07-12

RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE INDICADORES

INDICADOR	Indicador	PROGRANADO ANUAL	EJECUTADO ANUAL	DIFERENCIA	% DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
Eficacia	Reuniones de trabajo	28	28	0	100	A pesar que se realizaron las reuniones no todo el personal asistió a las mismas
Eficacia	Ingresos de Caja	591.350,11	383.670,50	207.679,61	64,88	Se considera que es un incumplimiento con el objetivo previsto
Eficacia	Egresos de Caja	554.209,86	378.382,16	175.827,70	68,27	
Eficacia	Numero de Vendedores	20 mensuales	20 mensuales	0	100	Cumplió con lo programado
Eficacia	Numero de Cuadrillas	9 meses	9 mensuales	0	100	Cumplió con lo programado
Eficiencia	cursos y talleres	8 cursos	8 cursos	0	100	Cumplió con lo programado
Eficacia	Número de Ventas	2.814	1645	1.169	58,46	Existe una brecha negativa
Sostenibilidad	Ingresos por ventas	237.530,36	138.331,98	99.198,38	58,24	Existe una brecha negativa
Eficacia	Número de Trabajos Técnicos	10.096	6.121	3.975,00	60,63	No se alcanzó la meta establecida por falta de ventas
Eficiencia	Ingresos por Trabajos Técnicos	353.819,76	225.702,26	128.117,50	63,79	No se cumplió con lo proyectado ya que no se alcanzó el numero de ventas
Eficiencia	Tiempo de respuesta al cliente	-2 días	-2	0	84	El cumplimiento de esta meta es aceptable
Sostenibilidad	Ingresos por Tarifa de Servicio	24.192,66	19.636,26	4.556,40	81,17	Este resultado es aceptable con respecto a lo proyectado.

3.3 FASE III

3.3.1 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Quito, 30 de julio de 2011

Señor

Gerente General de SOLTVUNIC Cía. Ltda.

Ciudad.-

De mi consideración:

Hemos realizado la auditoría de gestión a la Empresa SOLTVUNIC Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 1 de enero de dos mil diez y el treinta y uno de diciembre de dos mil diez.

Nuestra auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría, estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo; igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan realizado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Las situaciones reportables de mayor importancia, se detallan a continuación:

- La Falta de recursos económicos y de personal para el área de comercialización ha impedido que la empresa cumpla con su meta propuesta en el Plan Operativo para el 2010.
- El 17% de instalaciones que realizó el área técnica de SOLTVUNIC CÍA. LTDA., no cumplió con el tiempo de instalación previsto en los lugares fuera de la ciudad.
- El 95% de clientes atendidos califican el servicio de instalación y atención al cliente, prestado por la Empresa SOLTVUNIC CÍA. LTDA., como excelente.

- El 5% de vendedores no asisten a los eventos de capacitación, lo que ocasiona que estos no cuenten con la suficiente información que permita dar a conocer a los posibles clientes los planes y promociones que lanza DIRECTV al mercado, situación que ha limitado la captación de ventas.
- La falta de manuales de funciones y procedimientos ha ocasionado que el personal de la Empresa no cuente con disposiciones por escrito, que permitan un mejor desenvolvimiento en sus labores diarias.
- La falta de un adecuado sistema de control previo al registro ha ocasionado que se produzcan errores en varios registros contables.
- La falta de decisión de los Directivos de la Compañía ha ocasionado que no se contrate personal para reforzar las áreas Contable y Talento Humano.
- Veinte y dos empleados de la empresa no conocen la misión, visión y valores, situación que ha ocasionado que ellos no se identifiquen con los fines institucionales, lo que se ha producido por la falta de difusión por parte de la Gerencia.
- Existen empleados que no cumplen con el horario de trabajo establecido por la empresa, sin que estos sean amonestados o sancionados ocasionando que las obligaciones y deberes a ellos asignados no se cumplan.
- El hecho de no mantener una Fuerza de ventas solida y constante es la causa por la que la empresa no ha cumplido con las metas propuestas en el plan operativo.
- La falta de flujo de efectivo es una de las consecuencias de no haber cumplido con las metas en sus ingresos mensuales.

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

Atentamente,

Aracely Zambrano Ramos

Marisol Guerra Ramos

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo de la auditoría

La Auditoría de Gestión a la Compañía SOLTVUNIC CÍA. LTDA., se realizará como un aporte al mejoramiento y fortalecimiento de procesos de la empresa, en base a la propuesta establecida para esta investigación y a los conocimientos técnicos aprendidos; y, en cumplimiento a la orden de trabajo 001-SOLTV-2011 de 2 de febrero de 2011.

Objetivos

Cumplir en forma oportuna y absoluta los términos del contrato de distribución que mantiene la empresa con DIRECTV.

Alcanzar ventas que permitan que la empresa alcance su punto de equilibrio y logre utilidades.

Lograr instalaciones y trabajos técnicos que aseguren el posicionamiento de la empresa con DIRECTV lo que garantiza su posicionamiento como Master Dealer en el mercado.

Diseñar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano.

Alcance

La auditoría de gestión se realizará por el período comprendido entre 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2010.

Base legal

SOLTVUNIC CÍA. LTDA., fue creada como compañía en base a escritura pública 1.860 el 11 de marzo de 2010, otorgada por el Notario Tercero del Distrito Metropolitano de Quito Doctor Roberto Salgado Salgado, con los accionistas: Sarai Uranga Oviedo, Ricardo Augusto Freire Granja, Marco Vinicio Mina Chasipanta, Marco Hernán Moyón Cárdenas, Juan Francisco Caicedo Paz y Miño; con una cuantía de \$1000,00,

La empresa se encuentra sujeta a las siguientes leyes y disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías, expediente 29785
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de trabajo

Objetivos de la Compañía

Cumplir en forma oportuna y absoluta los términos del contrato de distribución que mantiene la empresa con DIRECTV.

Alcanzar ventas que permitan que la empresa alcance su punto de equilibrio y logre utilidades.

Lograr instalaciones y trabajos técnicos que aseguren el posicionamiento de la empresa con DIRECTV lo que garantiza su posicionamiento como Máster Dealer en el mercado.

Diseñar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano.

Estructura Orgánica

En el Organigrama estructural vemos que es el cliente la razón de ser de la empresa, por lo que se le ha ubicado en el centro del organigrama, girando toda la organización alrededor de éste, el nivel siguiente es el que está en contacto directo con el cliente, en este caso ventas y técnico, el siguiente nivel lo conforman las área administrativa, capacitación, finanzas y asesoría legal, siendo el soporte del funcionamiento de la empresa , abraza a toda la organización la Gerencia General y Junta de Accionistas toman todas las decisiones para el manejo de la empresa.



Fuente y Elaboración: Plan Estratégico SOLTVUNIC Cía. Ltda.

Funciones por Áreas:

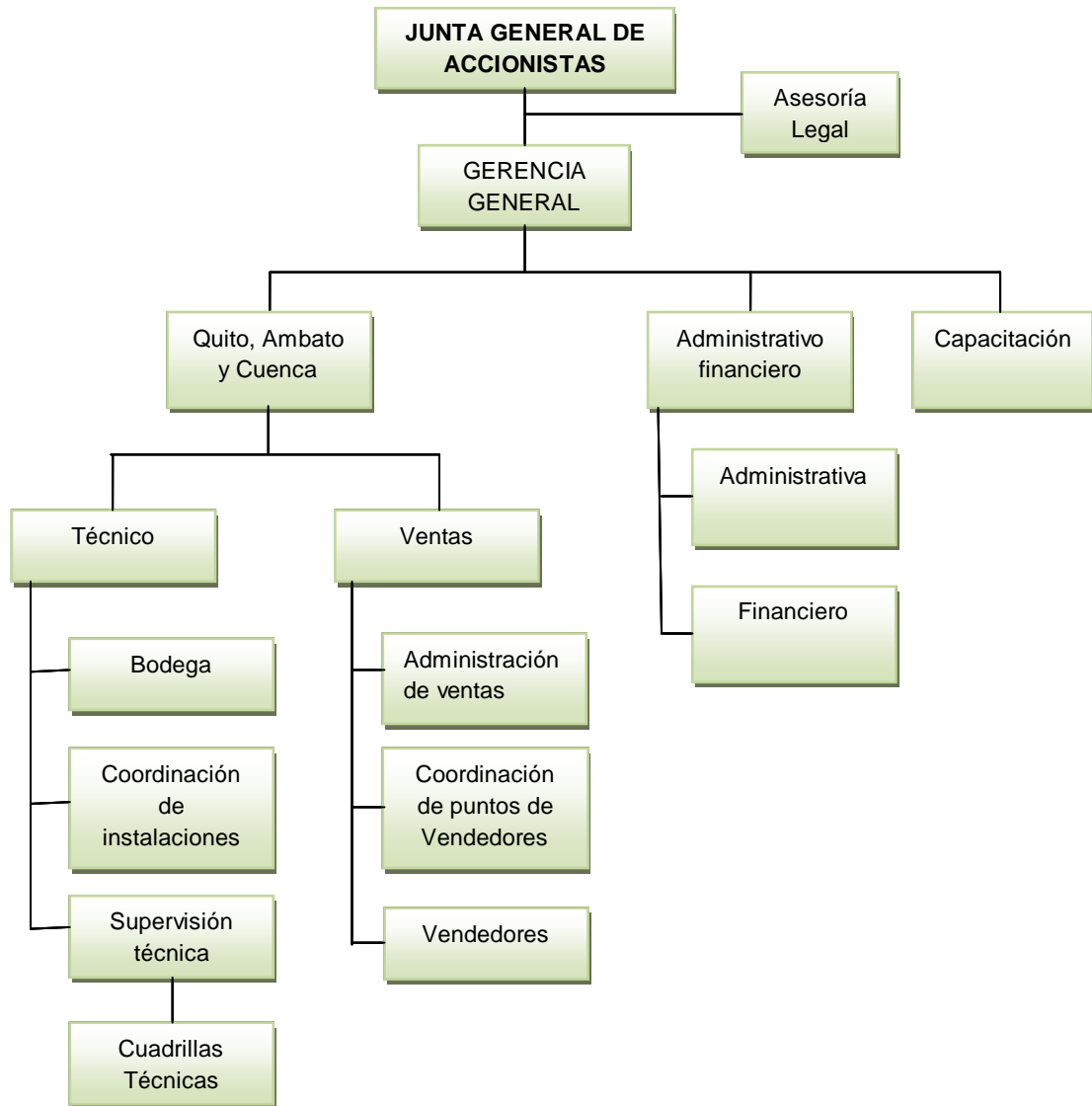
En SOLTVUNIC Cía. Ltda., **El Cliente** es el centro de la organización es por esto que según sus Directivos se decidió por un Organigrama Estructural de forma Circular

- Las áreas que están en contacto directo con el cliente son Ventas y Técnico.
- Las áreas de soporte a las anteriores son: Administración, Finanzas, Capacitación y Asesoría Legal.

- La Presidencia y Gerencia General emiten la política de atención al cliente y administrativa para un entregar un buen servicio así como para la toma de decisiones.
- Los Accionistas apoyan todas las gestiones de la Presidencia y la Gerencia General aprobando las políticas y decisiones administrativas y técnicas.

1.3.2 Organigrama funcional

La estructura funcional que mantiene la empresa se basa en los objetivos estratégicos a cumplir, por lo que se destaca una fuerza de ventas recursiva, y una estructura funcional.



Fuente y Elaboración: Plan Estratégico SOLTUVNIC Cía. Ltda.

FINANCIAMIENTO

Considerando que la empresa inició su operación en junio de 2010, los Ingresos obtenidos fueron:

Meses	Valor de Ingreso
Junio	81,764.37
Julio	74,632.05
Agosto	32,205.93
Septiembre	52,232.33
Octubre	48,155.16
Noviembre	41,700.77
Diciembre	52,979.89
Total	383,670.50
Fuente: Estado de resultados año 2010	

En el mismo período se efectuaron los siguientes gastos, distribuidos en siete conceptos:

Áreas	Valores devengados por mes							TOTAL
	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	
Administrativa	14,843.45	13,552.56	16,390.86	20,957.69	21,968.46	25,520.80	26,092.33	139,326.15
Marketing	485.45	25.20	14.90	284.03	82.45	2,478.15	(1,168.56)	2,201.62
Financieros	222.06	216.43	170.63	68.86	109.68	214.07	246.04	1,247.77
Materiales de Instalación	206.80	497.08	170.63	44.10	6.81	21.25	125.12	1,071.79
Ventas	39,505.11	13,167.44	4,493.34	9,395.23	17,828.00	22,231.58	31,817.60	138,438.30
Servicio Técnico	12,113.33	11,897.34	8,432.40	12,344.05	17,028.23	17,425.59	16,458.61	95,699.55
Egresos no Operacionales	54.99	72.21			170.29	90.75	8.74	396.98
TOTAL	67,431.19	39,428.26	29,672.76	43,093.96	57,193.92	67,982.19	73,579.88	378,382.16

Fuente: Estado de Resultados 2010

Funcionarios principales

No.	Nombres y apellidos completos	Cargo desempeñado	Período de Gestión	
			Desde	Hasta
01	Ricardo Augusto Freire Granja	Presidente	14 de abril 2010	Hasta la fecha
02	Sarai Uranga Oviedo	Gerente General	14 de abril 2010	Hasta la fecha
03	Marco Vinicio Mina Chasipanta	Gerente Técnico	14 de abril 2010	Hasta la fecha
04	Juan Francisco Caicedo	Gerente de Ventas	14 de abril 2010	Hasta la fecha
05	Gustavo Darquea Espinosa	Gerente Financiero	14 de abril 2010	Hasta la fecha
06	Antonio Spencer Sánchez	Contador General	14 de abril 2010	Hasta la fecha

CAPÍTULO II

RESULTADOS GENERALES

FALTA DE COBERTURA DE COMERCIALIZACIÓN

En la actualidad la empresa se encuentra operando de las ciudades de Quito, Ambato y Cuenca, teniendo una cobertura insuficiente para alcanzar la meta propuesta en el plan operativo del 2010 de 3958 ventas presupuestadas 1648 fueron las ventas efectivas registradas, este hecho se produjo por la falta de recursos económicos que permitan la expansión de sucursales a nivel nacional, ya que en Quito la Empresa cuenta con 4 puntos de venta en el norte de la ciudad siendo necesario cubrir la zona del Sur y los Valles de los Chillos y Cumbaya, con por lo menos tres puntos de venta. En Ambato y Cuenca se cuenta con un punto de venta siendo necesario incrementar su fuerza de ventas con al menos 5 vendedores para Cuenca y 5 para Ambato, personal con el cual se podría alcanzar los objetivos planteados.

La falta de recursos financieros que han limitado la toma de decisiones respecto a la ampliación de cobertura y recursos humanos, ha ocasionado que la empresa no haya cumplido la meta planteada en el Plan, relativas al 25% de sus ventas, alcanzando solo un 13% en relación a las ventas de DIRECTV.

CONCLUSIÓN

La falta de recursos económicos y de personal para el área de comercialización ha impedido que la empresa cumpla con su meta propuesta en el Plan Operativo para el 2010.

RECOMENDACIÓN

A LA JUNTA DE ACCIONISTAS

1. Realizará las acciones necesarias con el fin de inyectar capital de trabajo, que permita ampliar la cobertura y el recurso humano, con lo que se facilitaría el cumplimiento de las metas propuestas.

SUSCRIPTORES ASIGNADOS POR DIRECTV

DIRECTV, asigna suscriptores de acuerdo al número de instalaciones propias de SOLTVUNIC CÍA. LTDA., llegando a un máximo del 30% de las mismas. La empresa no alcanzo la meta de ventas propuesta de 25%, lo que ocasiono que DIRECTV no asigne los suscriptores necesarios para cumplir con la metas de la empresa, esto se produjo por la falta de expansión en las ventas, ocasionando que el ingreso económico previsto sea insuficiente de acuerdo a los objetivos planteados, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Tarifa de Servicio	Meta Junio	Meta Julio	Meta Agosto	Meta Septiembre	Meta Octubre	Meta Noviembre	Meta Diciembre
Ingreso Presupuesto	1,200.00	2,954.62	3,283.43	3,627.00	3,988.98	4,369.23	4,769.40
Ingreso Real	3,528.63	2,964.80	3,463.60	1,849.20	2,014.60	4,375.60	4,300.00

Datos: Plan Operativo 2010

CONCLUSIÓN

La falta de expansión en las ventas ha ocasionado que la empresa no logre alcanzar el 30% de suscriptores previsto en el plan operativo.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Dispondrá a la Gerencia del área Técnica que efectúen análisis mensuales y trimestrales, por medio de indicadores, respecto al cumplimiento de las metas de asignación de suscriptores, con el fin de adoptar las medidas correctivas.

TIEMPO DE INSTALACIÓN

El tiempo de instalación estimado para cada suscriptor es de dos días calendario, desde la generación de la orden de trabajo por parte de DIRECTV, hasta la instalación del servicio por parte de SOLTVUNIC Cía. Ltda.

En el 2010 se cumplió en un 83% el tiempo de instalación menor a dos días. El 17% tuvo un promedio de instalación de 5 días, debido a que en algunas ocasiones la distancia de instalación llega a lugares fuera de la ciudad, también existen clientes que no desean la instalación inmediata por diferentes causas, entre ellas el cambio de domicilio. En este caso, los técnicos no efectuaron la cancelación de la orden, lo que produjo que los tiempos se incrementen puesto que las órdenes seguían constando activas.

Periodo de Atención (días)	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%	# de Ordenes	%
Menos de 2	705	0.76	398	0.78	580	0.86	715	0.86	574	0.85	623	0.88	573	0.84
2-5	122	0.13	63	0.12	60	0.09	58	0.07	77	0.11	45	0.06	62	0.09
5-8	49	0.05	18	0.04	11	0.02	15	0.02	13	0.02	23	0.03	20	0.03
8-15	30	0.03	13	0.03	13	0.02	18	0.02	7	0.01	10	0.01	15	0.02
Más de 15	25	0.03	18	0.04	7	0.01	21	0.03	7	0.01	4	0.01	16	0.02
TOTAL	931	1	510	1	671	1	827	1	678	1	705	1	686	1

Fuente: Base de datos Smart Dealer

CONCLUSIONES

El 17% de instalaciones que realizó el área técnica de SOLTVUNIC CÍA. LTDA., no cumplió con el tiempo de instalación previsto en los lugares fuera de la ciudad.

Los técnicos no cancelaron las órdenes de trabajo de los clientes que solicitaron instalaciones posteriores a la fecha de coordinación ocasionando que el tiempo de atención se incremente.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Dispondrá a la Gerencia del Área Técnica que realice un control de las ordenes de trabajo a fin de que proceda a cancelar en el sistema de forma oportuna las ordenes de clientes que solicitan se postergue su instalación.

Realizara un estudio de rutas y movilización que permita disminuir el tiempo de las instalaciones que se realizan fuera de la ciudad y sugerir una modificación al estándar de tiempo de atención para estos casos.

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

Se realizó encuestas de satisfacción a los clientes atendidos en los meses de junio, septiembre y diciembre, dando como resultado que el 95% de ellos califican al servicio de instalación y atención al cliente, prestado por la Empresa SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , como excelente según se demuestra en la siguiente tabla.

Encuestas						
Meses	Clientes atendidos	Muestra	Excelente	Muy Buena	Buena	Mala
Junio	1107	111	103	5	1	2
Septiembre	1001	100	97	1	2	0
Diciembre	807	81	77	3	0	1
TOTALES	2915	292	277	9	3	3

Situación que permite manejarse dentro del principio de Empresa en marcha, puesto que los clientes constituyen un mercado seguro, además de que la empresa al cumplir con los estándares requeridos por DIRECTV, asegura la asignación de clientes.

CONCLUSIÓN

El 95% de clientes atendidos califican el servicio de instalación y atención al cliente, prestado por la Empresa SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , como excelente.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Dispondrá a la encargada de administración de ventas que realice periódicamente las encuestas de instalación y satisfacción al cliente, con el fin de monitorear el grado de satisfacción. En caso de determinarse novedades significativas, reportara a la Gerencia General para la toma de acciones correctivas.

INASISTENCIA A REUNIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE COMERCIALIZACIÓN

SOLTVUNIC CÍA. LTDA., convocó al personal de comercialización, durante el período sujeto a examen, a reuniones semanales de trabajo en las cuales se trataron temas de capacitación y de información de promociones lanzadas por la empresa Matriz DIRECTV, sin embargo del 100 % de Vendedores, el 95% asisten a las reuniones, el 5% restante no lo hace, sin que presenten justificativos, lo que ha ocasionado que dichos vendedores no cuenten con la suficiente información a fin de dar a conocer a los posibles clientes los planes y promociones que lanza DIRECTV al mercado, situación que ha limitado la captación de ventas.

Como política de la empresa, al personal que no asiste a las reuniones se les suspende los turnos en los puntos de venta, lo que dificulta que ellos cumplan con las cuotas mensuales asignadas disminuyendo sus ingresos económicos; los turnos suspendidos, son reasignados como premio a los vendedores que si asisten a las capacitaciones de la empresa, obteniendo estas mejoras en sus cuotas de ventas y por ende en las comisiones que perciben por las mismas.

CONCLUSIÓN

El 5% de vendedores no asisten a los eventos de capacitación, lo que ocasiona que estos no cuenten con la suficiente información que permita dar a conocer a los posibles clientes los planes y promociones que lanza DIRECTV al mercado, situación que ha limitado la captación de ventas.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Mantendrá la política de suspensión de turnos en los puntos de venta, a los vendedores que no asistan a las reuniones y capacitaciones. En caso de que estos reincidan y no cumplan las cuotas de ventas establecidas, serán separados de la Empresa.

INEXISTENCIA DE MANUALES Y REGLAMENTO INTERNO

De acuerdo a la información remitida por las autoridades de la compañía SOTVUNIC Cía. Ltda., se estableció que la empresa no cuenta con Reglamento Interno como lo establece el Código del Trabajo, Base Legal Art. 64., que dice:

“... que Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudique a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones...”

Este hecho produjo que haya desconocimiento de las funciones a desempeñar por cada empleado y de los procesos administrativos básicos de cada área, lo que ocasiono que el personal que de la empresa demore en la ejecución de sus actividades.

CONCLUSIÓN

La falta de manuales de funciones y procedimientos ha ocasionado que el personal de la Empresa no cuente con disposiciones por escrito, que permitan un mejor desenvolvimiento en sus labores diarias.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Dispondrá a los jefes de cada una de las áreas, elaboren proyectos de manuales y procedimientos a fin de que sean analizados por todo el personal, y se obtenga un producto final con la descripción de procesos y funciones por cada área, el cual se presentara al Ministerio de Relaciones Laborales, para su aprobación y registro y su posterior socialización al personal de la empresa.

FALTA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE TRANSACCIONES CONTABLES

Del análisis efectuado a las transacciones contables del periodo examinado se establece que los comprobantes de Ingresos, Egresos y de Diario no cuentan con las firmas de revisión, autorización y aprobación, que de legitimidad a los movimientos realizados por los empleados encargados de estas actividades. Inobservando lo que establece las Normas Técnicas de Control Interno 3. **NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL** que dice que: “Deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la Institución, para proteger y conservar los activos institucionales, principalmente los más vulnerables; sobre el diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y hechos significativos que se realicen en la Institución;. los documentos y registros deben ser apropiadamente administrados y mantenidos; sobre la conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones, sobre rotación sistemática entre quienes realizan tareas claves o funciones afines en materia de garantías; considerando la razonabilidad y la suficiencia para que sirva como medio de aseguramiento del adecuado cumplimiento de las funciones; sobre los controles generales, comunes a todos los sistemas de información, deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles de aplicación específicos.....”, este hecho se produce por la falta de un adecuado sistema de control, ocasionando que existan errores en varias transacciones, los cuales son corregidos en fechas posteriores, ocasionando la presentación, en determinado corte de cuenta, de saldos no razonables.

CONCLUSIÓN

La falta de un adecuado sistema de control previo al registro ha ocasionado que se produzcan errores en varios registros contables.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Dispondrá al personal del área financiera, que rotativamente, efectúen controles previos a los registros contables de ingresos, egresos y diarios, documentos que deberán contar con las firmas de revisión y aprobación, previos al registro.

FALTA DE PERSONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , cuenta con una sola persona que se encarga del ámbito financiero y administrativo de la Empresa, siendo la misma encargada del área contable y área de Talento humano, lo que ha ocasionado no se cumpla a cabalidad con todas las actividades requeridas por estas dos áreas, incumpliendo lo que establece los procedimientos para mantener un buen control Interno, esta situación se produce por cuanto los Directivos de la Compañía no han tomado la decisión respecto a la contratación de personal para reforzar estas áreas.

CONCLUSIÓN

La falta de decisión de los Directivos de la Compañía ha ocasionado que no se contrate personal para reforzar las áreas Contable y Talento Humano.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Realizara todas las gestiones necesarias a fin de proceder a contratar al menos una persona, para reforzar las áreas de contabilidad y Talento Humano.

FALTA DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

De los cuarenta y dos empleados que constan en la nomina de la empresa, veinte y dos de ellos no conocen la misión, visión y valores, que son parte fundamental para identificarse plenamente con los fines que persigue la empresa y que constan en el Plan Estratégico de la misma, situación que se ha ocasionado por la falta de difusión por parte de la Gerencia.

CONCLUSIÓN

Veinte y dos empleados de la empresa no conocen la misión, visión y valores, situación que ha ocasionado que ellos no se identifiquen con los fines institucionales, lo que se ha producido por la falta de difusión por parte de la Gerencia.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENTE GENERAL

Dispondrá la publicación de la misión, visión y objetivos institucionales con el fin de que los empleados los conozcan y se empoderen de los valores, principios, misión y visión institucional.

CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

SOLTVUNIC CÍA. LTDA., ha establecido como horario de trabajo de 8H30 a 15H30, con una hora de descanso para el almuerzo, del análisis realizado se refleja que existen empleados que no cumplen con el horario de trabajo establecido por la empresa, sin que estos sean amonestados o sancionados por este incumplimiento, lo que ha ocasionado que los empleados ingresen en horarios indistintos a los establecidos, ocasionando que las obligaciones y deberes a ellos asignados no se cumplan, así por ejemplo:

- En el área técnica los días en que los vehículos de trabajo tienen pico y placa, los empleados ingresan a las 9H30 o 10H00 de la mañana, llegando a esta hora a retirar las ordenes de trabajo para el día, lo que ocasiona que no cumplan con su cuota diaria de instalaciones y atención de trabajos técnicos.
- No existe un control del personal de ventas, este no se reporta a la oficina, en los horarios establecidos lo hace únicamente en la tarde cuando tiene que entregar los documentos que respaldan las ventas realizadas

CONCLUSIÓN

Existen empleados que no cumplen con el horario de trabajo establecido por la empresa, sin que estos sean amonestados o sancionados ocasionando que las obligaciones y deberes a ellos asignados no se cumplan.

RECOMENDACIONES

A LA GERENTE GENERAL

Dispondrá al encargado de recursos humanos que, selectivamente efectúe controles de asistencia y permanencia del personal, reportando mensualmente las novedades significativas.

Elaborará un manual de incentivos y sanciones, en el cual constaran, entre otros asuntos, las sanciones que se impondrán por incumplimiento de horarios de trabajo.

En el caso del personal técnico que se sujeta al horario de restricción vehicular, se coordinara el cumplimiento de las horas no laboradas en otro horario.

FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LAS CUOTAS DE VENTAS

SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , contó con un promedio de veinte vendedores mensuales, de los cuales once son los que se han mantenido una producción promedio de 11 ventas mensuales, siendo la meta mínima de ventas impuesta de 16. Un promedio de nueve vendedores generan una producción irregular, situación que se ocasiona por la restricción en el mercado, por falta de técnicas de ventas, entre otras. También se observó que existe una alta rotación del personal en esta área, debido al incumplimiento de metas, lo que ocasiona que se capacite a personal que no permanecerá como fijo en la empresa.

Vendedores	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Cuota programada	Ventas Reales	Cuota programada	Ventas Reales	Cuota programada	Ventas Reales	Cuota programada	Ventas Reales	Cuota programada	Ventas Reales	Cuota programada	Ventas Reales	Cuota programada	Ventas Reales
Tatiana Bermeo	16	14	16	3	16	15	16	4	16					
Marco Vallejos	31	33	31	25	31	23	31	29	40	25	31	23	11	4
Richard Argotti	16	7	21	2	10	4	10	12	10	4	16	5	11	12
Jenny Llaguno	16	7	16	5	6	2	6	0	15	1	16	2	11	4
Jimmy Ramos	21	12	21	6	16	15	16	15	20	15	21	23	21	22
Gustavo Larrea	25	13	25	16	16	12	16	21	30	16	21	51	21	18
Milton Barrera	21	16	21	0	0	5	16	8	20	4			5	0
Jesús Santana	16	10	16	3	16	0								
Jaime Muñoz	16	17	16	2	16	2	16	17	20	17	21	16	21	18
Edwin Barros	26	21	26	10	21	21	21	12	30	16	21	20	21	21
Steve Espinel	16	17	16	0	16	3	16	7						
Marco Vela	21	16	21	2	16	17	16	1						
Patricio Yanza	21	9	21	17	16	16	16	14	20	11	21	21	21	16
Manfredi Valarezo	21	13	21	4	16	0	16	15	20	17	21	16	21	16
Rolando León	21	16	21	6	16	0	16	16	25	20	21	16	21	16
Rafael Espinel	21	16	21	21	16	21	16	9	15	10	21	22	21	22
Miguel Ángel Vélez	21	17	21	0	16	16	16	14	25	16	21	16	21	16
Marjorie Salvador	16	10	16	2	11	21	11	14	20	7	16	11	16	11
Luis Vélez					6	1	6	8	10	3				
Richard Guanoluiza					6		6	4	10	2	11	11	11	16
Juan Zambrano											16	1	11	4
Isabel Guerrero													11	2
SOLPAC AMBATO	30	12	30	5	30	17	30	7	35	9	35	5	15	5
Susana Miranda	16	7	16	3	6	1			17					
Steven Gaibor	0	2												
Galo Paredes	16	10	16	5										
COVENTV	50	11	50	12	50	26	50	18	50	11	50	13	10	8
Totales	474	306	479	149	369	238	363	245	448	204	380	272	301	231

Fuente: Reporte Anual de Ventas

CONCLUSIÓN

El hecho de no mantener una Fuerza de ventas solida y constante es la causa por la que la empresa no ha cumplido con las metas propuestas en el plan operativo.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENCIA GENERAL

Realizará las gestiones pertinentes para consolidar la Fuerza de Ventas incrementándola mediante una selección de personal profesional, capacitándola y motivándola constantemente estableciendo un plan de incentivos por cumplimiento de metas para de esa manera reducir la migración del personal que ya está capacitado.

EMPRESA NO CUENTA CON SUFICIENCIA DE FONDOS

La empresa SOLTVUNIC CÍA. LTDA. , refleja en su balance al treinta y uno de diciembre de dos mil diez un valor negativo en su cuenta Bancos, debido a que no se cumplieron las metas impuestas respecto a ventas e ingresos mensuales, lo que ocasiono que la empresa requiera de un sobregiro bancario para poder cubrir el valor de pago del Décimo Tercer Sueldo de su personal.

CONCLUSIÓN

La falta de flujo de efectivo es una de las consecuencias de no haber cumplido con las metas en sus ingresos mensuales.

RECOMENDACIÓN

A la Gerente Financiera

Estudiará la posibilidad de obtener un crédito a un costo financiero bajo, con el fin de incrementar la liquidez que permita a la empresa generar utilidades con las cuales se honrará dicha deuda.

FALTA DE SEGUIMIENTO AL CLIENTE

En las encuestas de satisfacción realizada a los clientes en los meses de junio, septiembre y diciembre se detectó la falta de seguimiento al cliente después de la instalación del servicio, aun cuando el porcentaje de satisfacción es alto. Los clientes desconocen los procedimientos a seguir para obtener trabajos y/o servicios adicionales por parte de DIRECTV, por ejemplo: solicitud de instalación de unidades adicionales, cobertura por cambio de domicilio, ingreso de nuevas tecnologías. Cabe resaltar que SOLTVUNIC Cía. Ltda., recibe ingresos por algunos de los servicios que solicitan los clientes como son Migraciones, Traslados etc.

CONCLUSIÓN

El desconocimiento de los servicios adicionales que podría obtener el cliente por parte de DIRECTV es la consecuencia de la falta de seguimiento después de la instalación del servicio.

RECOMENDACIÓN

A LA GERENCIA GENERAL

Dispondrá a la Administración de Ventas para que realice llamadas periódicas a la base de clientes atendidos, para que este se identifique con SOLTVUNIC Cía. Ltda., como la proveedora del servicio.

3.4 FASE IV

3.4.1 ACTA DE CONFERENCIA FINAL

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA SOLUCIONES DEL PACIFICO, SOLTVUNIC CÍA. LTDA., POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL PRIMERO DE ENERO Y EL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DE DOS MIL DIEZ.

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a los quince días del mes de septiembre de dos mil once, a las quince horas, los (as) suscritos (as): señoras Aracely Giomar Zambrano Ramos y Marisol del Rocío Guerra Ramos, Auditoras y el abogado Ricardo Freire, Presidente, la señora Sarai Uranga, los ingenieros Juan Francisco Caicedo y Marco Mina Gerentes de las áreas Comercial y Técnico respectivamente, el Ingeniero Gustavo Darquea, Gerente Administrativo Financiero de la empresa SOLTVUNIC Cía. Ltda., se constituyen en la sala de reuniones de la Empresa, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoría de Gestión a la Compañía Soluciones del Pacífico, SOLTVUNIC Cía. Ltda., por el período comprendido entre el primero de enero y el treinta y uno de diciembre de dos mil diez de conformidad a la orden de trabajo.

Al efecto, en presencia de los convocados, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados de la auditoria constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

3.4.2 CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

"SOLTVUNIC Cía. Ltda."								
AUDITORÍA DE GESTIÓN								
Periodo: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010								
RECOMENDACIÓN	DIRIGIDO A	FECHAS A IMPLEMENTAR RECOMENDACIÓN						
		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
FALTA DE COBERTURA DE COMERCIALIZACIÓN								
Realizará las acciones necesarias con el fin de inyectar capital de trabajo, que permita ampliar la cobertura y el recurso humano, con lo que se facilitaría el cumplimiento de las metas propuestas.	A LA JUNTA DE ACCIONISTAS	X	X	X	X			
SUSCRIPTORES ASIGNADOS POR DIRECTV								
Dispondrá a la Gerencia del área Técnica que efectúen análisis mensuales y trimestrales, por medio de indicadores, respecto al cumplimiento de las metas de asignación de suscriptores, con el fin de adoptar las medidas correctivas.	A LA GERENTE GENERAL	X						
TIEMPO DE INSTALACIÓN								
Dispondrá a la Gerencia del Área Técnica que realice un control de las ordenes de trabajo a fin de que proceda a cancelar en el sistema de forma oportuna las ordenes de clientes que solicitan se postergue su instalación.	A LA GERENTE GENERAL	X						
Realizara un estudio de rutas y movilización que permita disminuir el tiempo de las instalaciones que se realizan fuera de la ciudad y sugerir una modificación al estándar de tiempo de atención para estos casos.	A LA GERENTE GENERAL		X					
ENCUESTAS DE SATISFACCION								
Dispondrá a la encargada de administración de ventas que realice periódicamente las encuestas de instalación y satisfacción al cliente, con el fin de monitorear el grado de satisfacción. En caso de determinarse novedades significativas, reportara a la Gerencia General para la toma de acciones correctivas.	A LA GERENTE GENERAL		X	X				

INASISTENCIA A REUNIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE COMERCIALIZACIÓN								
Mantendrá la política de suspensión de turnos en los puntos de venta, a los vendedores que no asistan a las reuniones y capacitaciones. En caso de que estos reincidan y no cumplan las cuotas de ventas establecidas, serán separados de la Empresa.	A LA GERENTE GENERAL		X	X				
INEXISTENCIA DE MANUALES Y REGLAMENTO INTERNO								
Dispondrá a los jefes de cada una de las áreas, elaboren proyectos de manuales y procedimientos a fin de que sean analizados por todo el personal, y se obtenga un producto final con la descripción de procesos y funciones por cada área, el cual se presentara al Ministerio de Relaciones Laborales, para su aprobación y registro y su posterior socialización al personal de la empresa.	A LA GERENTE GENERAL	X	X	X	X			
FALTA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE TRANSACCIONES CONTABLES								
Dispondrá al personal del área financiera, que rotativamente, efectúen controles previos a los registros contables de ingresos, egresos y diarios, documentos que deberán contar con las firmas de revisión y aprobación, previos al registro.	A LA GERENTE GENERAL	X						
FALTA DE PERSONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS								
Realizara todas las gestiones necesarias a fin de proceder a contratar al menos una persona, para reforzar las áreas de contabilidad y Talento Humano.	A LA GERENTE GENERAL				X			
FALTA DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA								
Dispondrá la publicación de la misión, visión y objetivos institucionales con el fin de que los empleados los conozcan y se empoderen de los valores, principios, misión y visión institucional.	A LA GERENTE GENERAL		X	X	X			

CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL								
Dispondrá al encargado de recursos humanos que, selectivamente efectúe controles de asistencia y permanencia del personal, reportando mensualmente las novedades significativas.	A LA GERENTE GENERAL	X						
Elaborara un manual de incentivos y sanciones, en el cual constaran, entre otros asuntos, las sanciones que se impondrán por incumplimiento de horarios de trabajo.	A LA GERENTE GENERAL			X				
En el caso del personal técnico que se sujeta al horario de restricción vehicular, se coordinara el cumplimiento de las horas no laboradas en otro horario.	A LA GERENTE GENERAL							
FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LAS CUOTAS DE VENTAS								
Realizará las gestiones pertinentes para consolidar la Fuerza de Ventas incrementándola mediante una selección de personal profesional, capacitándola y motivándola constantemente estableciendo un plan de incentivos por cumplimiento de metas para de esa manera reducir la migración del personal que ya está capacitado.	A LA GERENCIA GENERAL				X			
EMPRESA NO CUENTA CON SUFICIENCIA DE FONDOS								
Estudiará la posibilidad de obtener un crédito a un costo financiero bajo, con el fin de incrementar la liquidez que permita a la empresa generar utilidades con las cuales se honrará dicha deuda.	A la Gerente Financiera				X	X	X	
FALTA DE SEGUIMIENTO AL CLIENTE								
Dispondrá a la Administración de Ventas para que realice llamadas periódicas a la base de clientes atendidos, para que este se identifique con SOLTVUNIC Cía. Ltda., como la proveedora del servicio.	A LA GERENCIA GENERAL						X	X

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la compañía SOLUCIONES DEL PACIFICO SOLTVUNIC Cía. Ltda., se logró cumplir el objetivo general planteado para esta auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos, enmarcados dentro de un marco ético profesional.
- La evaluación del Sistema de Control Interno, permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en las diferentes conclusiones y recomendaciones planteadas en el informe de auditoría. Mismas que consideramos necesarias implementar para lograr una administración más eficaz.
- La Compañía SOLTVUNIC, no cuenta con manuales de funciones, además de la falta de documentación formal de políticas, incrementa el riesgo operativo de la empresa y disminuye el nivel de control.
- Los empleados de SOLTVUNIC, no se encuentran plenamente identificados con la misión y visión de la Empresa, lo no ha permitido que esta cumpla con los objetivos planteados en el plan estratégico.
- La Falta de recursos económicos y de personal para el área de comercialización ha impedido que la empresa cumpla con las metas planteadas
- La falta de asistencia de los vendedores a los eventos de capacitación, ha permitido que estos no cuenten con la suficiente información que permita dar a conocer a los posibles clientes los planes y promociones que lanza DIRECTV al mercado, situación que ha limitado la captación de ventas.
- El no mantener una Fuerza de ventas solida y constante es la causa por la que la empresa no ha cumplido con las metas propuestas en el plan operativo.

4.2 RECOMENDACIONES

- Implantará las recomendaciones planteadas tanto de la evaluación del Control Interno como de los Procedimientos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de Auditoría.
- Implementará un Manual de Funciones a fin de que los empleados puedan contar con una herramienta que les permita realizar sus funciones con mayor certeza evitando pérdidas de tiempo y esfuerzos innecesarios, permitiendo cumplir con los fines de la Compañía.
- Implementará acciones necesarias a fin de que Los empleados de SOLTVUNIC, se identifiquen con la misión y visión de la Empresa.
- Realizará las acciones necesarias a fin de obtener recursos económicos que permita a la compañía cumplir con las metas planteadas.
- Mantendrá el sistema de sanciones y premios en el área de comercialización a fin de lograr mejorar las ventas y sus vendedores estén enterados de todas las ofertas que lanza DIRECTV al mercado.



BIBLIOGRAFÍA

MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN, Contraloría General Del Estado Acuerdo 031 de 22 de noviembre de 2001,

MALDONADO, Milton. Auditoría de Gestión Economía, Ecología, Eficiencia, Eficacia, Ética. Tercera edición 2006.

FRANKLIN, Benjamín; "Auditoría Administrativa"; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México, 2007.

TÉLLEZ, Benjamín. Auditoría un Enfoque Práctico 2004.

BADILLO, Jorge CIA, MBA; "Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad"; Quito-Ecuador.

ANDRADE, Ramiro XPA;"Guía Auditoria de Gestión a Empresas".

Ray Whittington-Kurt Pany; "AUDITORÍA Un enfoque integral"; McGraw – Hill; 12ª edición.

SANTILLAMA GONZÁLEZ, Juan Ramón; "Auditoría Interna Integral".

WHITTINGTON, Ray y Pany, Kart; "Principios de Auditoria"; 14a edición; McGraw-Hill; 2006

www.enlacedigital.com.ec

www.monografias.com

www.gestiopolis.com

www.lawebdeauditoria.com

ANEXOS