



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**Facultad de Administración**  
**Escuela de Contabilidad Superior**

*Auditoría de Gestión en la Agencia de Viajes y  
Operadora de Turismo TerraDiversa The Travel Center  
Cía. Ltda.*

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título  
de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.**

**Autoras: Yolanda Tapia  
Noemí Vera**

**Director: Eco. Teodoro Cubero Abril**

**Cuenca, Ecuador**

2007

## DEDICATORIA

*A nuestros padres que por su amor incondicional supieron darnos sus más sabios consejos en todo momento; fueron quienes combinaron su sabiduría y ternura en nuestro proceso de crecer como profesionales.*

*A nuestros hermanos quienes con su apoyo nos motivaron a seguir adelante.*

*Yolanda*

*Noemí*

# AGRADECIMIENTO

*Nuestro infinito agradecimiento a Dios por ser la llama que enciende cuando la oscuridad empieza a rodearnos; a nuestros maestros quienes perfectamente supieron combinar los papeles de educadores y amigos que con sus sabias conversaciones contribuyeron en nuestra sabiduría*

*A los directivos y personal de TerraDiversa quienes nos brindaron su apoyo al permitirnos poner en práctica nuestros conocimientos adquiridos.*

*A nuestros padres, públicamente les damos las gracias, sin ustedes nada en nuestras vidas hubiera sido igual.*

*Yolanda*

*Noemí*

## **RESPONSABILIDAD**

El presente trabajo es de absoluta responsabilidad de sus autoras.

Yolanda Tapia

Noemí Vera

## Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de cuadros y gráficos.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Capítulo 1: El Turismo.....	3
1.1    Introducción.....	3
1.2    Definición.....	3
1.3    Turismo en el Ecuador.....	4
1.4    ¿Porqué hacemos turismo?.....	4
1.5    Turismo: beneficio para todos.....	5
1.6    Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador.....	6
1.7    Segmentos del Mercado Turístico.....	7
1.8    El turismo de Ecuador.....	7
1.9    Productos Turísticos.....	9
1.10   Impacto en la economía.....	10
1.11   Plan de tour 2020.....	11
1.11.1 Empleo.....	12
1.11.2 Efectos culturales.....	13
1.11.3 Promoción Turística.....	14
1.12   El Turismo en Cuenca.....	15
1.13   Actividades Turísticas.....	18
1.13.1 Agencias de Viajes.....	18
1.14   Conclusiones.....	22
Capítulo 2: Terradiversa.....	24
2.1    Introducción.....	24
2.2    Antecedente históricos.....	24
2.3    Misión.....	24
2.4    Visión.....	25
2.5    Objetivos de la empresa.....	25
2.6    Actividades General.....	26
2.7    Estructura Organizacional.....	27
2.8    Productos que ofrece.....	28
2.9    Enfoque económico y financiero de empresa.....	31
2.10   Conclusiones.....	35
Capítulo 3: Lineamientos Generales Auditoria de Gestión.....	36

3.1	Introducción.....	36
3.2	Definición.....	36
3.3	Objetivos de la auditoría de gestión.....	37
3.4	Importancia.....	38
3.5	Clases de auditoría.....	39
	3.5.1 Auditoría Financiera.....	39
	3.5.2 Auditoría Operativa.....	39
	3.5.3 Auditoría Gubernamental.....	40
	3.5.4 Según el personal.....	40
3.6	El control.....	40
	3.6.1 Definición.....	40
	3.6.2 Importancia del control dentro del proceso administrativo.....	40
3.7	El control de Gestión.....	41
	3.7.1 Objetivos del Control de Gestión.....	41
3.8	Control de los recursos y riesgos-Ecuador (CORRE).....	41
	3.8.1 Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).....	41
	3.8.2 Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (COSO II).....	42
	3.8.3 Marco Conceptual.....	43
	3.8.4 Componentes del CORRE.....	43
	3.8.4.1 Ambiente Interno de Control.....	44
	3.8.4.2 Establecimiento de objetivos.....	46
	3.8.4.3 Identificación de eventos.....	46
	3.8.4.4 Evaluación de los riesgos.....	47
	3.8.4.5 Respuesta a los riesgos.....	48
	3.8.4.6 Actividades de control.....	48
	3.8.4.7 Información y comunicación.....	49
	3.8.4.8 Supervisión y Monitoreo.....	50
3.9	Auditoría Interna.....	51
	3.9.1 Control Interno.....	52
	3.9.1.1 Técnicas de evaluación del control interno.....	53
	3.9.2 Ventajas de la Auditoría Interna.....	53
	3.9.3 Requisitos del trabajo de Auditoría Interna.....	54
3.10	Papeles de Trabajo.....	54
	3.10.1 Objetivos de los papeles de trabajo.....	55
	3.10.2 Control de los papeles de trabajo.....	56
	3.10.3 Contenido de lo papeles de trabajo.....	57
	3.10.4 Programa de auditoría.....	58
	3.10.5 Calidad de los papeles de trabajo.....	59
	3.10.6 Evidencia.....	60
	3.10.7 Archivo de la auditoría.....	60
3.11	Código de ética.....	61
	3.11.1 Noción, antecedentes y propósito del código de ética.....	61
	3.11.2 Seguridad, confianza y credibilidad.....	61
	3.11.3 Integridad.....	62
	3.11.4 Independencia, objetividad e imparcialidad.....	62
	3.11.5 Secreto profesional.....	63

3.11.6	Competencia profesional.....	63
3.11.7	Desarrollo profesional.....	64
3.12	Fases de la auditoría de gestión.....	64
3.13	Conclusiones.....	66
Capítulo 4:	Aplicación Práctica.....	67
4.1	Introducción.....	67
4.2	Fase I: Conocimiento Preliminar.....	68
4.2.1	Orden de trabajo preliminar.....	68
4.2.2	Datos personales de funcionarios y exfuncionarios principales..	69
4.2.3	Visita Previa.....	70
4.2.4	Diagnóstico FODA.....	71
4.2.5	Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estruja.....	72
4.2.6	Evaluación de área críticas.....	74
4.2.7	Componente y subcomponentes a auditarse.....	77
4.2.8	Indicadores de gestión utilizados.....	77
4.2.9	Equipo multidisciplinario.....	78
4.3	Fase II: Planificación.....	79
4.3.1	Cuestionario de evaluación específica de control interno por componentes.....	79
4.3.2	Flujogramas de proceso.....	94
4.3.3	Matriz de Ponderaciones.....	98
4.3.4	Memorando de planificación.....	102
4.3.5	Programas de trabajo por componentes.....	107
4.4	Fase III: Ejecución.....	115
4.4.1	Desarrollo de los programas de trabajo.....	115
4.4.1.1	Servicio al cliente.....	115
4.4.1.2	Hojas de hallazgo.....	137
4.4.1.3	Procedimiento de operaciones.....	138
4.4.1.4	Hojas de hallazgo.....	153
4.4.1.5	Archivo de documentos.....	158
4.4.1.6	Hojas de hallazgo.....	167
4.4.1.7	Políticas de crédito.....	171
4.4.1.8	Hojas de hallazgo.....	176
4.5	Fase IV: Comunicación de resultados.....	179
Informe de Auditoría de Gestión.....		181
Abreviaturas Utilizadas.....		184
Carta de presentación del informe.....		185
Capítulo I: Enfoque de la auditoría.....		187
Capítulo II: Informe de la entidad.....		189
Capítulo III: Resultados generales de la evaluación de control interno.....		196
Capítulo IV: Resultados específicos por componente.....		198
4.6	Fase V: Seguimiento.....	204

4.6.1 Cronograma de cumplimiento de aplicación de recomendaciones.....	204
4.6.2 Encuesta sobre el servicio de auditoría de gestión.....	206



## Índice de Cuadros, Gráficos e ilustraciones.

<b>Capítulo I</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1.1.....	6
Cuadro N° 1.2.....	9
Cuadro N° 1.3.....	11
Gráfico N° 1.1.....	3
Gráfico N° 1.2.....	4
Gráfico N° 1.3.....	5
Gráfico N° 1.4.....	7
Gráfico N° 1.5.....	8
Gráfico N° 1.6.....	14
Gráfico N° 1.7.....	14
Fotografía N° 1.1.....	3
<b>Capítulo II</b>	
Cuadro N° 2.1.....	27
Cuadro N° 2.2.....	27
Cuadro N° 2.3.....	28
Cuadro N° 2.4.....	28
Cuadro N° 2.5.....	29
Cuadro N° 2.6.....	30
Cuadro N° 2.7.....	32
Cuadro N° 2.8.....	33
Gráfico N° 2.1.....	31
Gráfico N° 2.2.....	31
<b>Capítulo III</b>	
Gráfico N° 3.1.....	43
Gráfico N° 3.2.....	64
<b>Capítulo IV</b>	
Cuadro N° 4.1.....	68
Gráfico N° 4.1.....	93
Gráfico N° 4.2.....	94
Gráfico N° 4.3.....	95
Gráfico N° 4.4.....	96

## **RESUMEN**

El presente trabajo contiene cuatro capítulos desarrollados de la siguiente manera.

1.- El Turismo.- Se desarrollan conceptos básicos del campo turístico para tener un conocimiento previo de las actividades que realiza la empresa.

2.- TerraDiversa.- Se exponen temas relacionados con los servicios que brinda la empresa, base legal, constitución de la empresa, estructura organizacional y demás aspectos relevantes de la Agencia y Operadora de Turismo en la que desarrollamos la investigación.

3.- Lineamientos Generales-Auditoria de Gestion.- Presenta temas generales y básicos que se debe tomar en cuenta para la realización de una auditoria de gestión.

4.- Aplicación Practica.- Basada en sus cinco fases: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, informe de resultados y seguimiento.

## **ABSTRACT**

This paper contains four chapters developed as follows.

### **1.- TOURISM**

It develops basic concepts in the field of tourism in order to have previous knowledge of the activities of the company.

### **2.- TERRADIVERSA**

It deals with topics related to the services offered by the company, its legal basis, the establishment of the company, its organizational structure, and other relevant aspects of the tourism operating agency were the investigation was developed.

### **3.- GENERAL GUIDE LINES-MANAGEMENT AUDIT**

It presents general and basic subjects that must be taken into account for a management audit.

### **4.- PRACTICAL APPLICATION**

Based on its five stages: preliminary knowledge, planning, execution, report of results, and monitoring.

## INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo de investigación consiste en la ejecución de una auditoría de gestión en la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo TerraDiversa The Travel Center Cía. Ltda..

La investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de auditoría de gestión, encontrar explicaciones a situaciones internas que afectan a Terradiversa. Lo anterior nos permitió contrastar diferentes conceptos de la auditoría en una realidad como Terradiversa, de esta manera se da alternativas de solución a los problemas que se enfrentan las diferentes empresas dedicadas a este tipo de actividad y de manera específica a la empresa a la que enfocamos nuestro análisis.

Partimos nuestro trabajo, exponiendo conceptos relacionados al área en la que se desenvuelve la empresa, como son: definición del turismo, el turismo en el Ecuador, importancia del turismo en el país a nivel social, cultural, económico, actividades turísticas y lo que son las agencias de viajes; éstos conceptos nos permitieron conocer el área en la que nos involucramos.

En el segundo capítulo, nos centramos en el conocimiento de la empresa como son: su estructura orgánica, base legal, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, actividades que realiza, productos que ofrece y un enfoque económico y financiero; todos éstos aspectos fueron analizados de manera general.

Luego, desarrollamos los lineamientos generales de la Auditoría de gestión, en el cual se desarrollaron conceptos tales como: definición, objetivos, clases de auditorías, control de gestión, el CORRE, auditoría interna, papeles de trabajo, código de ética y las fases del proceso de auditoría.

Por último, realizamos la aplicación práctica de cada una de las fases de la auditoría de gestión, partiendo desde el conocimiento preliminar de la empresa, realizando un análisis minucioso de cada uno de los aspectos relevantes de la empresa; planificación, cuestionario de evaluación específica de control interno por componentes, programas de trabajo; ejecución, desarrollo de los programas de trabajo; comunicación de resultados, informe de la auditoría de gestión; y por último el seguimiento, cronograma de cumplimientos de aplicación de recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## EL TURISMO

### 1.1 Introducción.

En el primer capítulo resaltan aspectos relacionados con el turismo y las correspondientes definiciones de sobre esta área. También abordamos temas relacionados con el Ecuador como atractivo turístico, en el cual señalamos cuales son los lugares más demandados del turismo, como aporta a la economía nacional, el porqué de esta actividad, su clasificación y el apoyo del ministerio de Turismo y demás organismos que se vinculan a esta área.

Además, detallamos cuales son las actividades que realizan cada una de las empresas de turismo en nuestro país, principalmente enfocándonos a lo que son agencias de viajes y operadoras.

### 1.2 Definición

De acuerdo a la definición propuesta por la Organización Mundial de Turismo (OMT):

“El turismo...comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios u otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado”.<sup>1</sup>

El turismo es una actividad que engloba a muchas otras que de manera positiva influyen en el crecimiento de un país, tanto a nivel económico como: social, cultural, etc; que nos van abriendo diferentes puertas en varios lugares dentro y fuera de nuestro país por lo que creemos que es muy importante VALORAR LO NUESTRO y aprovechar nuestros recursos al máximo.

---

<sup>1</sup> Página Web Organización Mundial del Turismo – [www.omt.gov.ec](http://www.omt.gov.ec)

### 1.3 Turismo en el Ecuador

Fotografía N° 1.1

#### Imagen del Chimborazo



Fuente: [www.ministeriodeturismo.com](http://www.ministeriodeturismo.com)

Nuestro país, constituye una alternativa con muchas opciones para el turismo que llega al país para mirar naturaleza, cultura, aventura en un espacio de territorio bastante cómodo para visitar en periodos de tiempo óptimos con buenos niveles de seguridad y de oferta turística, a través de una actividad sostenible que promueva el capital natural y sociocultural.

Gráfico 1.1

**CUATRO MUNDOS para cuidar y compartir.**

Fuente: Página web Ministerio de Turismo

Bellos paisajes atraviesan los cuatro mundos del Ecuador. En los Andes se erigen eternos glaciares, picos y montañas sagradas. En la Costa, playas exuberantes se mezclan entre bosques secos, húmedos y tropicales. La Amazonía guarda los secretos de la profunda y verde naturaleza; y en Galápagos, tras una historia de lava, rocas y piedras muy antiguas, habitan seres únicos. Sí, son cuatro mundos entre la tierra, el agua, el aire y el fuego en uno de los países más biodiversos y pluriculturales del planeta.

#### 1.4 ¿Por qué hacemos turismo?

El hombre se ha caracterizado porque desde tiempos remotos ha buscado sitios diferentes donde poder disfrutar de su TIEMPO LIBRE y realizar actividades fuera de su rutina habitual. La civilización moderna ha convertido esa necesidad del ser humano en

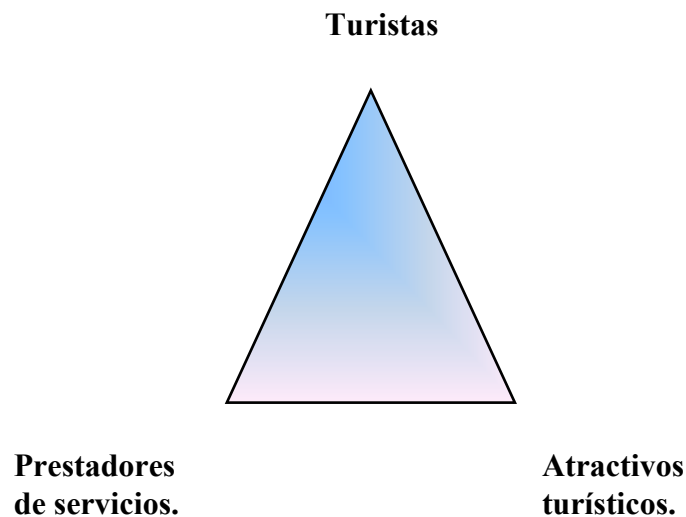
una gama de actividades, que se pueden planificar para satisfacer hasta los gustos más exigentes. Esta evolución ha permitido que todos nos involucremos directa o indirectamente en el desarrollo turístico de nuestro país y nos beneficiemos de sus frutos. Los viajeros enriquecen su cultura, descansan, se recrean y afirman su identidad. Los anfitriones aprenden a dar un servicio de calidad y se benefician económicamente. Hacemos turismo porque es una manera de organizar nuestros gustos y preferencias para satisfacer nuestras necesidades de esparcimiento y relajación.

### **1.5 Turismo: beneficio para todos.**

El turismo no solo es pasear... es importante saber que está conformado por tres elementos como se muestra en gráfico 1.3. Los turistas pagan a los prestadores de servicios para obtener lo que desean en los atractivos turísticos que visitan. Ésta interacción hace posible el turismo que trae varios beneficios para todos.<sup>2</sup>

Gráfico N° 1.2

#### **Interacción del Turismo**



Fuente: Folleto Ecuador eres tú. Manual para ser buenos turistas y grandes anfitriones.

---

<sup>2</sup> Ecuador eres tú. Manual para ser buenos turistas y grandes anfitriones. Ministerio de Turismo.



## 1.6 Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador

En el caso de Ecuador, el conocimiento del país y de los procesos de planificación turística realizados por el Ministerio de Turismo<sup>3</sup> en los últimos años, como el Plan de Competitividad y el de Descentralización Turística, han permitido la creación de un Plan estratégico con el Plan de Marketing para generar más turistas e ingresos a corto plazo, lo que mejoraría los resultados de los productos actuales y también el escenario y el atractivo de las inversiones necesarias de desarrollo a nivel local y nacional.

Grafico No. 1.3

### Proceso de plan integral de marketing



Fuente: Ministerio de Turismo, Septiembre de 2003. Consultores de Marketing Systems

<sup>3</sup> Ministerio de Turismo. Septiembre de 2003. Consultores de Marketing Systems.

### 1.7. Segmentos del mercado turístico.

El consumo turístico se puede segmentar de la siguiente manera: receptor, efectuado en Ecuador por los no residentes; interno, realizado por los residentes ecuatorianos dentro del país; emisor, realizado por residentes ecuatorianos en el exterior

Varios factores explican la diferente evolución de éstos tres tipos de consumo turístico; en efecto, mientras el consumo turístico interno está fuertemente influenciado por el nivel y el crecimiento del ingreso nacional, sobre el consumo turístico receptor, influye la promoción turística que el país realiza en el exterior; así como también los diferenciales de precios de los servicios turísticos en el ámbito internacional. En cambio, el comportamiento del tercer segmento del mercado turístico está notoriamente influenciado por la devaluación cambiaria experimentada en los países de destino, aunque también se encuentra estrechamente correlacionado con el flujo migratorio experimentado durante los últimos años.

### 1.8 El turismo de Ecuador

Cuadro No. 1.1

**La economía del turismo de Ecuador.  
Indicadores básicos 2002**

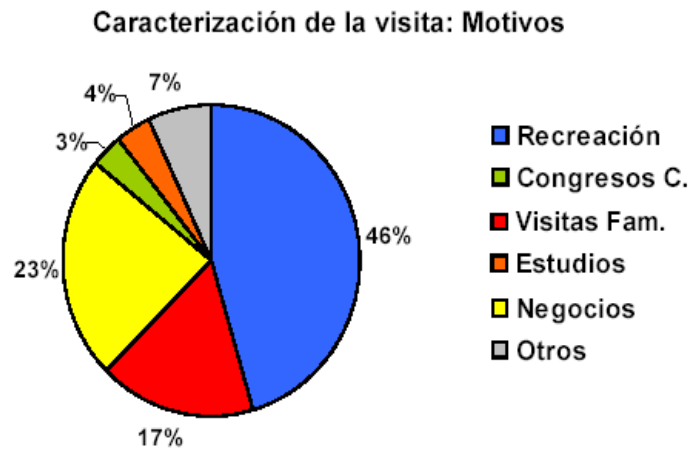
TURISTAS INTERNACIONALES	654.400
TURISTAS INTERNOS	903.695
GENERACION DE DIVISAS	596.000.000 US\$
P.I.B. TURÍSTICO	1.129.000.000 US\$
CONSUMO TURÍSTICO	2.021.000.000 US\$
CONSUMO TURÍSTICO / P.I.B.	9,8%
EMPLEO TURÍSTICO (asalariados)	52.000

Fuente: Cuentas Satélite. Ministerio de Turismo de Ecuador

A partir de los estudios realizados, se ha efectuado una previsión del volumen del turismo interno (Cuadro 1.1), que se configura en el 58% del total. En lo que hace referencia al turismo internacional, el análisis de los motivos de visita (gráfico 1.5) nos muestra que Negocios (23%) y Visitas a Familiares/amigos (17%), que son actividades cuya captación no depende de la promoción turística, representan el 40% del total, lo

que sitúa el volumen turístico de ocio activo hoy en el 60% del total, es decir, en unos 400.000 turistas aproximadamente.

Gráfico N°: 1.4



Fuente: Cuentas Satélite. Ministerio de Turismo de Ecuador

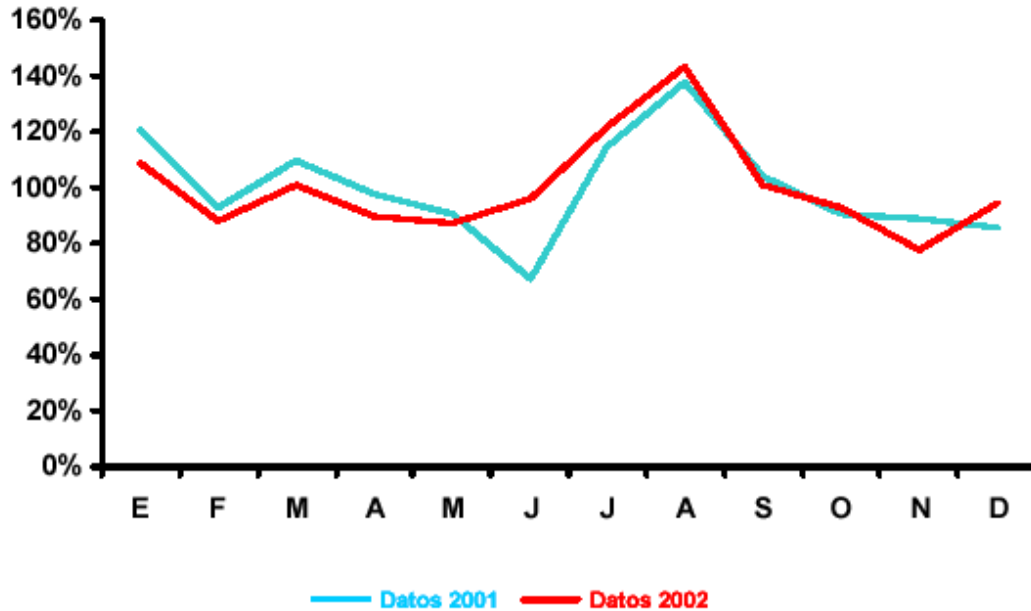
Una característica importante del turismo receptivo de Ecuador, como se observa en el gráfico siguiente, es su baja estacionalidad, lo que favorece la estabilidad del empleo y de actividades relacionadas.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Organización Mundial de Turismo (OMT)

Gráfico N° 1.5

**Estacionalidad de temporada alta**



Fuente: Cuentas Satélite. Ministerio de Turismo de Ecuador

**1.9 Productos Turísticos:**

Galápagos es, por su unicidad y su valor intrínseco, el producto con mayor valor potencial hoy de todo Ecuador (Cuadro N°1.2). Un segundo grupo formado por la Avenida de los Volcanes, Quito y Otavalo destaca también por su unicidad, valor intrínseco y carácter ecuatoriano. En los otros tres grupos principales la valoración muestra un grado de aprovechamiento actual bajo, ya que los déficits de desarrollo turístico son importantes en la oferta actual. Asimismo se han considerado otros productos específicos dirigidos a públicos muy especializados como deportes, gran aventura, turismo comunitario, etc.

Cuadro N° 1.2

**Productos Turísticos**

<b>GALÁPAGOS</b>	<b>80%</b>		
Avenida Volcanes	47%		
Quito	53%		
Otavaló	47%		
Volcán Chimborazo	27%		
Cuenca	47%		
Amazonía - Sangay	27%		
Volcán Cotopaxi	40%		
Amazonía - Central	33%		
Mindo	27%		
P.N. Machallilla	33%		
Ingapirca	20%		
		<b>Baños</b>	<b>27%</b>
		Bosque Húmedo Tropical	33%
		Guayaquil	47%
		Vilcabamba	20%
		Playas de Esmeraldas	27%
		Amazonía - Sur	27%
		La Costa	27%
		Loja	27%
		Amazonía - Norte	20%
		Salinas	27%
		Ruta del Sol	27%

Fuente: Cuentas Satélite. Ministerio de Turismo de Ecuador

**1.10 Impacto en la economía:**

El impacto económico del turismo<sup>5</sup> incluye los beneficios o consecuencias positivas y negativas de esta actividad en términos de ingresos o prosperidad para los residentes de un país u otra circunscripción territorial. El saldo neto de beneficios y costos económicos del turismo determina si éste contribuye al bienestar económico neto de los residentes o si lo reduce.

Debe comprenderse que el impacto económico comprende los costos y beneficios primarios y secundarios. Los primeros son consecuencia directa de la actividad de viaje en el lugar. Los gastos de los visitantes se convierten en ingresos de los comercios que, a su vez, se usan para abonar sueldos y salarios, rendimiento de capital e impuestos, que son los beneficios directos del turismo. El uso de espacios de recreo por los visitantes requiere gastos en servicios para ellos, así como la reparación de cualquier daño causado

<sup>5</sup> Folleto Plan de tour 2020

al medio ambiente: se trata de costos directos. Esos beneficios y costos guardan relación directa con los viajes. Por otra parte, están los efectos secundarios; en cuanto a los beneficios, los comerciantes gastan parte de sus ingresos en la compra de los bienes y servicios que necesitan para atender a sus clientes, incluidos suministros y costos de capital, como los intereses sobre la deuda y las ganancias de los propietarios. Esos proveedores, a su vez, deben adquirir ciertos rubros a otros y a medida que esta cadena se prolonga en un país, se da una producción indirecta de ingreso y empleo; el otro tipo de beneficio secundario es provocado; en este caso, se determine el gasto de consumo de los sueldos, salarios y otros ingresos generados por los gastos de los visitantes en el lugar. Así que los empleados y operadores de la industria turística adquieren bienes y servicios para uso personal, generan ingresos comerciales que, a su vez, se usan para adquirir suministros, abonar remuneraciones y sufragar costos de capital. Cabe recalcar que la demanda turística depende sobre todo de la fuerte situación económica de los países.

### **1.11 Plan de tour 2020**

El Plan Estratégico de desarrollo del Turismo Sostenible en el Ecuador al 2020 (PLANDETUR 2020) <sup>6</sup> ofrece una herramienta de planificación estratégica del turismo sostenible nacional para que el sector turístico ecuatoriano y las instituciones competentes coordinen la gestión efectiva, eficiente, competitiva y sostenible del turismo en el territorio en relación a sus diversas modalidades con un horizonte al año 2020.

---

<sup>6</sup> Gustavo Segura. Consultor, programa STEP-OMT

Cuadro N°: 1.3

**Modelos de desarrollo turístico**

✓ <b>Modelo de turismo especializado</b>	X <b>Modelo de turismo masivo tradicional</b>
✓ Producto auténtico y no replicable ✓ Fuerte inversión inicial en información, organización y conocimiento. ✓ Inversión financiera y tiempo considerable para crear actividades y facilitar experiencias ✓ Crecimiento gradual ✓ Promoción especializada ✓ Criterio de selección de mercados: <b>Grupos de interés</b> ✓ Objeto de la promoción: Actividades y experiencias ✓ Estilo de vida del segmento meta: personal, particular ✓ Comportamiento del turista: <b>Experimentar en la región</b> ✓ Programa de viaje abierto ✓ Riesgo: Complejidad de la organización	✓ Producto tipificado, replicable ✓ Fuerte inversión inicial en infraestructura turística ✓ Altos costos de equipos e infraestructura aledaña ✓ Alto impacto inicial ✓ Promoción en medio masivos ✓ Criterio de selección de mercados: <b>Niveles de ingreso</b> ✓ Objeto de la promoción: Instalaciones turísticas ✓ Estilo de vida del segmento meta: estándar ✓ Comportamiento del turista: <b>Observar sin actuar</b> ✓ Programa de viaje preestablecido ✓ Riesgo: Pérdida del control

Fuente: Folleto PLANDETUR 2020

**1.11.1 Empleo:**

El turismo requiere considerable mano de obra y, sobre todo, el mantener una reserva de trabajadores especializados. El sector turístico ocupa alrededor de un 10% de la población activa del mundo, no solo en empleo directo sino también en indirecto. El problema que plantea el turismo con respecto al empleo es la fuerte estacionalidad, pues

un gran número de puestos de trabajo se crean en temporada alta. También el volumen turístico depende en gran medida de la situación macroeconómica.

### **1.11.2 Efectos culturales**

El turismo pone en contacto a diferentes culturas: la local o receptora con la foránea o emisora. Esto supone un intercambio de pautas de conducta, formas de vida, hábitos de diversa índole (gastronómicos, lingüísticos, estéticos,...). Este efecto, aunque positivo en ocasiones, puede llegar a ser perjudicial para la población autóctona, ya que pueden perder su identidad al intentar adaptarse a los gustos y tradiciones del visitante. Entre los efectos culturales del turismo destacan los siguientes:

- **Alteración de las estructuras sociales**

En la zona turística, las consecuencias derivan de la introducción desde fuera de una nueva realidad sociocultural a la cual tanto la población indígena como su sistema social tienen que adaptarse. La primera adaptación consiste en desarrollar una clase encargada de tratar a los forasteros. Esto se refleja en la estructura laboral local en una expansión de los servicios. Los turistas han de ser transportados, alojados, ayudados en muchos problemas que surgen y hay que proveerles de actividades recreativas. Estas consecuencias primarias del turismo irán acompañadas a menudo de conflictos psicológicos y sociales.

- **Aculturación**

El modelo de aculturación puede aplicarse al contacto entre turistas y anfitriones. Este modelo explica que cuando dos culturas entran en contacto cada una de las dos tiende a asemejarse en parte a la otra mediante un proceso de préstamo. En el caso del turismo es característico que este proceso de préstamo sea desigual. Los turistas tienen menos probabilidades de tomar determinados elementos de sus anfitriones. Esto provoca una cadena de transformaciones en la comunidad de la zona turística para convertirse en algo cada vez más parecido a la cultura de los turistas. Durante esta interacción el turista a menudo altera su conducta cuando está lejos de su país y sus anfitriones aprenderán a menudo una serie de papeles destinados a encajar con los gustos de los visitantes. El



turista a menudo desea enriquecer todo lo posible su viaje y su tiempo de ocio. Los motivos del turista se reflejarán sus expectativas y en su conducta en la zona turística.

- **Mejor conocimiento de otras sociedades y mentalidades**

Por lo tanto, mayor tolerancia y respeto hacia otras costumbres, lo que evitaría fenómenos racistas y contrarios.

- **Estrecha los lazos de entendimiento entre estados**

El turismo favorece la paz y el entendimiento plasmado en la firma de convenios de amistad entre países que mantienen relaciones basadas en sus flujos turísticos.

- **Favorece el aprendizaje de idiomas extranjeros**

No sólo los turistas que viajan intentan aprender el idioma del país al que van, sino que en el país receptor se hacen esfuerzos por aprender la lengua de los países emisores para atender mejor a los turistas. La adquisición de una segunda lengua de cara a la industria turística suele tener por resultado una mayor movilidad económica.

- **Efectos en las industrias artesanales**

En algunos casos, el turismo ha servido para regenerar las industrias tradicionales, al brindarles una expansión de su mercado de productos indígenas. No obstante también se desarrolla una degradación de la estética a que da lugar la comercialización de baratijas a través de tiendas de curiosidades a menudo de fabricación no indígena.

### **1.11.3 Promoción Turística:**

El Ministerio de Turismo, en su afán de promocionar al país a nivel mundial a desarrollado una marca específica para el turismo, que se constituye así en el elemento visible y reconocido por el trade y el turista.

La marca consta de dos elementos:<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [www.ministeriodeturismo.com](http://www.ministeriodeturismo.com)

- ✓ La **marca** propiamente dicha, con su logotipo más un símbolo.

**Colorido:** Los colores que definen al Ecuador son: Azul, Verde en todas sus tonalidades y Amarillo así como también el Rojo.

**Símbolo:** Muestra la multiculturalidad y la diversidad natural del país

Gráfico N°: 1.6



Fuente: Página web Ministerio de Turismo

- ✓ El mensaje permanente que complementa a la marca definiendo el posicionamiento competitivo de la oferta turística del país.

Gráfico N° 1.7



Fuente: Página web Ministerio de Turismo

### 1.12 El turismo en Cuenca.

La Corporación Cuencana de Turismo (CCT)<sup>8</sup> es una entidad autónoma y sin fines de lucro; cuyo propósito es impulsar el desarrollo del Destino Turístico Cuenca. Con la finalidad de cumplir con los compromisos de asistencia técnica acordados con el gobierno municipal y en consenso con los actores implicados, gestionó un financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por intermedio de la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR), para la

---

<sup>8</sup> Plan estratégico para Cuenca, junio del 2004

elaboración de un “Plan Estratégico de Turismo de Cuenca”, cuya ejecución busca fortalecer las capacidades de gestión del destino turístico local, que cuente con el soporte de la activa implicación de los sectores público, privado y comunitario.

La ciudad de Cuenca ha logrado desarrollar una actividad turística caracterizada por su identidad cultural y que ha dinamizado una planta de establecimientos de alojamiento de variada oferta y un conjunto de servicios de apoyo.

De acuerdo con los análisis realizados por el Plan Estratégico de Turismo de Cuenca, señala que los atractivos o sitios con mayor notoriedad turística son:

**Ingapirca.-** Complejo arqueológico conformado por un conjunto de estructuras de piedra inca cañaris, con una superficie aproximada de 20 has. Anexo al complejo arqueológico se localiza el Museo de Ingapirca. Se realiza la fiesta del Inty Raymi o Fiesta del Sol, durante la tercera semana de Junio en el Complejo de Ingapirca.

**Parque Nacional Cajas.-** Área protegida que comprende alrededor de 235 lagunas, conjunto lacustre reconocido como uno humedal y sitio Ramsar. Entre los sitios turísticos de mayor visita se encuentran las lagunas de la Toreadora, Luspa, Taitachugo y Llaviuco con varios senderos para trekking. Junto a la laguna de La Toreadora se encuentra un centro de interpretación y junto a la laguna de Cucheros existen cabañas para turismo. Se realiza actividades de trekking, pesca, senderismo (Camino del Inca y de García Moreno), campismo, escalada en roca, fotografía y visita a sitios arqueológicos.

**Gualaceo.-** Valle rodeado por un paisaje natural, presenta dos conjuntos de especial interés. El centro antiguo con su plaza central, la plaza Manuel Cruz, la feria artesanal los días domingos, el mercado tradicional en el que se puede disfrutar de gastronomía criolla. Otro de los conjuntos importantes son las riberas del río Santa Bárbara, se realizan actividades de pesca y paseo en lancha, en sus playas se realizan actividades recreativas. A poca distancia se localizan la reserva Ecológica Maylas y el Bosque

Protector Collay, donde se localizan las lagunas de Maylas, también se localiza los caseríos de Bullcay y Bulzhun, conocido por sus talleres textiles y artesanales.

**Chordeleg.-** Centro urbano caracterizado principalmente por el desarrollo de actividades artesanales en producción de orfebrería, cerámica, tejido de sombreros, figuras tejidas en paja toquilla y bordados.

**Sígsig.-** Es un centro urbano antiguo que presenta un conjunto pintoresco de arquitectura vernacular. Otros atractivos constituyen el pueblo de Jima, el río Santa Bárbara con sus playas y la Cueva de Chobshi Shabalula, el poblado de San Bartolomé, dedicado a actividades de cultivo de frutales y trabajo artesanal.

**Paute.-** Valle importante por su entorno natural, su clima y paisaje, lugar en el que existen sembríos de frutas, de caña de azúcar, y huertos, cultivos de flores. Se localiza el parador o balcón llamado Plazapamba donde se puede admirar el pueblo y sus alrededores. Otros atractivos son la Plaza Central, el mercado y las edificaciones patrimoniales que la rodean. Junto al río se destacan la Hostería – Hacienda Uzhupud.

Como lugares sobresalientes por su atractivo y que tienen un consumo turístico creciente, se encuentran los vestigios arqueológicos de Paredones, el Cerro Cabogana, el Cerro Cojitambo, el Chorro de Girón y el Cerro Guaguazhumi

**Complejo Arqueológico Paredones.-** Antiguo asentamiento cañari, ubicado a 6 km. de la población de Molleturo en la vía Cuenca – Naranjal. Permite actividades como el trekking, la interpretación cultural y es un mirador natural excepcional para la fotografía.

**Cerro Cabogana.-** Su altura es de 3.072 msnm., constituido por un conjunto escalonado de pequeñas cascadas; existe un sitio de alojamiento y esparcimiento llamado Cabañas de Cabogana. Se puede desarrollar actividades de trekking, caminata, fotografía, mirador.

**Cerro Cojitambo.-** Ubicado a 3.076 msnm., conformado por un conjunto de ruinas arqueológicas cañari incas. Se puede realizar deportes de aventuras (escalada, descenso) trekking, mirador, y fotografía.

**Chorro de Girón.-** Cascada de aproximadamente 70 mts. de altura forma un remanso de agua cristalina, se accede por una topografía encañonada y pedregosa, presenta una vegetación de tipo húmedo montano bajo. La zona cuenta con un refugio y una zona para acampar. Se puede nadar, hacer trekking y es un sitio apto para la fotografía.

### **1.13 Actividades turísticas<sup>9</sup>**

El turismo incluye en amalgama de actividades turística como son: servicios de hotelería, transporte, restaurantes, servicios profesionales (guías), etc. Para el desarrollo de nuestra tesis hemos estudiado y analizado la actividad turística en la que vamos a desarrollar nuestro trabajo.

#### **1.13.1 Agencias de viajes.**

Son consideradas agencias de viajes las compañías sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, en cuyo objeto social conste el desarrollo profesional de actividades turísticas, dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación, utilizando en su accionar medios propios o de terceros.

#### **Actividades de las agencias de viajes.**

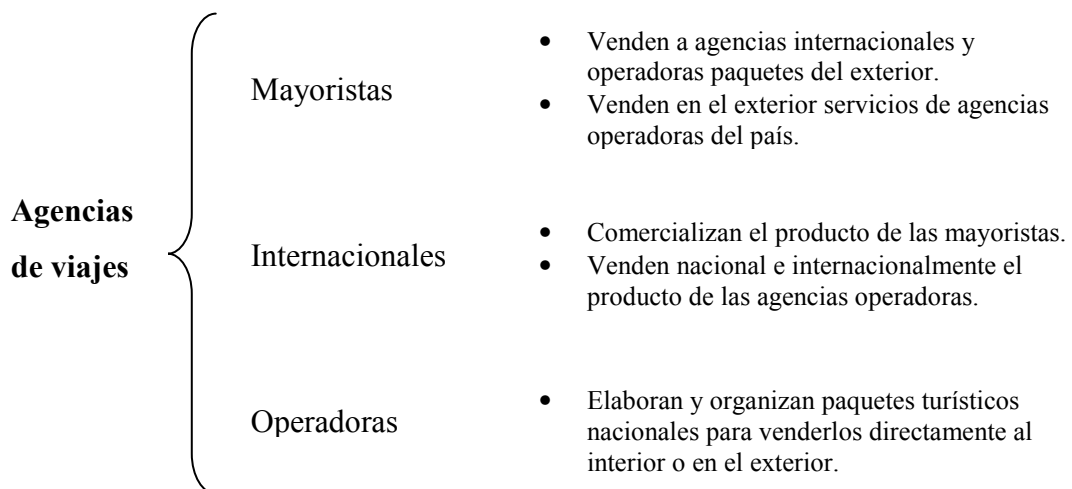
- a. La mediación en la reserva de plazas y venta de boletos en toda clase de medios de transporte locales o internacionales;
- b. La reserva, adquisición y venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas protegidas en el país y en el exterior;
- c. La organización, promoción y venta de los denominados paquetes turísticos, entendiéndose como tales el conjunto de servicios turísticos (manutención,

---

<sup>9</sup> [www.ministeriodeturismo.gov.ec](http://www.ministeriodeturismo.gov.ec).

- transporte, alojamiento, etc.), ajustado o proyectado a solicitud del cliente, a un precio preestablecido, para ser operados dentro y fuera del territorio nacional;
- d. La prestación e intermediación de servicios de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y fluvial a los viajeros dentro y fuera del territorio nacional;
  - e. El alquiler y flete de aviones, barcos, autobuses, trenes y otros medios de transporte para la prestación de servicios turísticos;
  - f. La actuación como representante de otras agencias de viajes y turismo nacionales o extranjeras, en otros domicilios diferentes al de la sede principal de la representada, para la venta de productos turísticos;
  - g. La tramitación y asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
  - h. La entrega de información turística y difusión de material de propaganda;
  - i. La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;
  - j. El alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica de turismo deportivo y especializado;
  - k. La intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones; y,
  - l. La intermediación en el despacho de carga y equipaje por cualquier medio de transporte.

**Clasificación:**



Las **AGENCIAS DE VIAJES MAYORISTAS** son las que proyectan, elaboran, organizan y venden en el país, toda clase de servicios y paquetes turísticos del exterior a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, debidamente autorizadas; y, además, mediante la compra de servicios que complementa el turismo receptivo, organizan y venden en el campo internacional, a través de las agencias de viajes de otros países, o a través de su principal en el exterior. Esta clase de agencias podrá representar a las empresas de transporte turístico en sus diferentes modalidades, que no operen en el país, y realizar la intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones. Las agencias de viajes mayoristas podrán también vender en el exterior los servicios turísticos que adquieran localmente a las agencias operadoras, o a los prestatarios de los servicios. Las agencias de viajes mayoristas podrán actuar como representantes en el Ecuador de agencias de viajes extranjeras, pero deberán declarar este particular ante el Ministerio de Turismo.

Las **AGENCIAS DE VIAJES INTERNACIONALES** son las que comercializan el producto de las agencias mayoristas, vendiéndolo directamente al usuario; o bien proyectan, elaboran, organizan o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos, directamente al usuario o comercializan, tanto local como internacionalmente, el producto de las agencias operadoras. Estas agencias no pueden ofrecer ni vender productos que se desarrollen en el exterior a otras agencias de viajes dentro del territorio nacional.

#### **Servicios de agencias internacionales.**

- a. Venta directa al usuario de todos los productos turísticos ofrecidos por las agencias mayoristas;
- b. Venta directa al usuario, tanto nacional como internacionalmente, de todos los productos turísticos ofrecidos por las agencias operadoras, o a través de los sistemas computarizados de reservas que operan en el país;

- c. Venta y reserva de pasajes aéreos nacionales o internacionales así como de cualquier tipo de servicios de transporte marítimo, fluvial o terrestre;
- d. Venta y reserva de servicios de alojamiento;
- e. Organización de un producto propio para ser prestado en el exterior;
- f. Información turística y difusión de material de propaganda;
- g. Expedición y transferencias de equipajes y carga por cualquier medio de transporte;
- h. Venta de pólizas inherentes a la actividad turística de pérdidas o deterioro de equipajes y otros que cubran los riesgos derivados del viaje;
- i. Venta de los servicios de alquiler de vehículos;
- j. Flete aviones para la prestación de servicios;
- k. Asesoramiento e intervención en el trámite de pasaportes y demás documentos de viaje necesarios; y,
- l. Prestación de cualquier otro servicio turístico que complemente a los anteriores.

Cuando de acuerdo a las atribuciones de su clasificación, se trate de la venta de un producto que no tiene intermediación de una mayorista en Ecuador, las agencias internacionales pueden realizar la venta de dicho producto directamente a los usuarios y consumidores.

Son **AGENCIAS DE VIAJES OPERADORAS** las que elaboran, organizan, operan y venden, ya sea directamente al usuario o a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, toda clase de servicios y paquetes turísticos dentro del territorio nacional, para ser vendidos al interior o fuera del país.

**Servicios de agencias operadoras.-** Los servicios pueden ser ofertados y vendidos directamente, tanto nacional como internacionalmente. La actividad de las operadoras se desenvuelve de la siguiente manera:

- a. Proyección, organización, operación y venta de todos los servicios turísticos dentro del territorio nacional;



- b. Venta, nacional e internacional, de todos los servicios turísticos a ser prestados dentro del Ecuador, ya sea directamente o a través de las agencias de viajes;
- c. Venta directa en el territorio ecuatoriano de pasajes aéreos nacionales, así como de cualquier otro tipo de servicios de transporte marítimo o terrestre dentro del país;
- d. Reserva, adquisición y venta de boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas naturales protegidas dentro del país;
- e. Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo dentro del país;
- f. Flete de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte, para la realización de servicios turísticos propios de su actividad, dentro del país; y,
- g. Prestación de cualquier otro servicio turístico que complemente los enumerados en el presente artículo.

Para la operación de los programas turísticos dentro del país, las agencias deben utilizar guías turísticos, que posean sus licencias debidamente expedidas por el Ministerio de Turismo, previa la evaluación correspondiente.

Para la operación del transporte turístico dentro del país, la operadora debe exhibir en el vehículo su nombre y número de registro. Los guías responsables del transporte deben portar siempre su licencia debidamente autorizada, al igual que la orden de servicio sellada y fechada por la operadora a su cargo. No pueden prestar el servicio de transporte turístico ninguna persona natural o jurídica, que no esté registrada legalmente en el Ministerio de Turismo, como agencia de viajes operadora.

#### **1.14 Conclusiones**

El turismo se destaca en este capítulo como una de las actividades más productivas que tiene el Ecuador, sin embargo, esta área no es bien aprovechada ya que los ecuatorianos como se explica en un párrafo anterior NO VALORAMOS LO NUESTRO. Tomando en cuenta que el turismo de una u otra manera es una tarea de todos, debemos también tomar en cuenta que si contribuimos con su desarrollo, los beneficios también serán para todos.

Ecuador cuenta con una diversidad de lugares con grandes atractivos que pueden contribuir con el desarrollo del país, sin embargo, cabe recalcar que la demanda turística depende sobre todo de la fuerte situación económica de los países ya que si la economía crece también normalmente crece el dinero disponible de la población, por lo que, el turismo es una actividad determinada por la demanda: si no hay turistas, no existe turismo.

## **CAPÍTULO II**

### **TERRADIVERSA**

#### **2.1 Introducción:**

En el capítulo dos se hace un estudio detallado de temas relacionados con la empresa tales como: sus antecedentes, misión, visión, sus objetivos principales y secundarios. Se indica también cual es su organización y las actividades que realiza.

Además, se detalla los servicios que ofrece, el enfoque que tiene como empresa y concluye con un breve análisis financiero de la empresa.

#### **2.2 Antecedentes Históricos.**

“TerraDiversa The Travel Center Cía. Ltda.” fue constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada el 8 de mayo de 2001, domiciliada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, República del Ecuador. En la actualidad la empresa cuenta con una sucursal en Quito y otra en la ciudad de Guayaquil.

Los accionistas desde su creación hasta la actualidad son: José Esteban Saltos Carvallo, Juan José Heredia Casajoana, Héctor José Saltos Coello y Rosa Edalina Casajoana Malo. El capital social de la compañía es de US \$5.000.

#### **2.3 Misión:**

Promover el turismo en el país compartiendo con extranjeros y nacionales la riqueza que posee este único y maravilloso Ecuador y sus cuatro mundos: Las Islas Galápagos, La Selva Ecuatoriana, La Costa Pacífica y la Serranía, garantizándoles a nuestros clientes experiencias inolvidables.

Nuestros clientes podrán disfrutar también de interesantes lugares fuera del país que les permitan el goce y disfrute de sus vacaciones respondiéndoles de igual manera con experiencias que recordarán toda su vida.

#### **2.4 Visión:**

Expandir los servicios en diferentes lugares del país para lograr perfeccionarse en esta rama y cumplir con todas las expectativas de los turistas.

#### **2.5 Objetivo de la empresa:**

El objetivo general de TerraDiversa es contribuir al país con la generación de empleo y crear fuentes económicas (transporte, alojamiento, servicios profesionales, bares, restaurantes...) que permitan mejorar las situaciones de vida de los ecuatorianos creando mayores ingresos.

Por otra parte es primordial e importantísimo SATISFACER AL CLIENTE en los requerimientos que el exige para ganar más clientes y asegurar los que ya tiene.

#### **Objetivos secundarios:**

Establecer procedimientos claros para los que forman parte de éste proceso no encuentren cuellos de botella que los limiten para alcanzar cada uno de los resultados que se buscan.

Búsqueda de nuevos mercados en los que se pueda ganar mayor número de mercados.

Control continuo de los resultados que se obtienen tanto a nivel de ventas como financiero.

Participar en ferias nacionales e internacionales de turismo en las que se pueda conocer y aprender más de la rama del turismo así como también promocionar nuestros productos y así darse a conocer.

## 2.6 Actividades Generales.

En el acta de constitución de la empresa constan las siguientes actividades:

- ✓ Proyección, organización, operación y venta de todos los servicios turísticos dentro del territorio nacional.
- ✓ Venta en el campo nacional e internacional de todos los servicios turísticos dentro del Ecuador.
- ✓ Venta directa en el territorio ecuatoriano de pasajes aéreos nacionales así como de cualquier otro tipo de servicio de transporte marítimo o terrestre dentro del país.
- ✓ Reserva, adquisición y venta de boletos o entradas a todo tipo de espectáculo, museos, monumentos dentro del país y áreas naturales protegidas.
- ✓ Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo dentro del país.
- ✓ Fletar aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte para la realización de servicios turísticos propios de su actividad dentro del país.
- ✓ Prestación de cualquier servicio turístico.
- ✓ Venta directa al usuario de todos los productos turísticos ofrecidos por las agencias mayoristas, agencias operadoras o a través de los sistemas computarizados de reservas que operan en el país.
- ✓ Venta y reserva de pasajes aéreos nacionales e internacionales así como de cualquier tipo de transporte marítimo, fluvial o terrestre.
- ✓ Ventas y reservas de servicios de alojamiento.
- ✓ Organización de un producto propio para ser prestado en el exterior.
- ✓ Información turística y difusión de material de propaganda.
- ✓ Expedición y transferencia de equipajes y carga por cualquier medio de transporte.
- ✓ Venta de los servicios de alquiler de vehículos.
- ✓ Fletar aviones para la prestación de servicios.
- ✓ Asesorar e intervenir en la tramitación de pasaportes y demás documentos de viaje necesarios.

- ✓ Mediación en reserva y venta de boletos para toda clase de medios de transporte, tanto a nivel nacional como internacional.

## **2.7 Estructura Organizacional.**

La compañía se gobierna por: la Junta General de Socios, es el órgano supremo de la compañía, sus decisiones obligan a todos los socios, salvo el derecho de oposición que deberá ejercitarse en los casos y en la forma señalados en la Ley de Compañías; Presidente, quien es el encargado de presidir las sesiones de la Junta General, supervigilar la administración de la compañía, cumpliendo y haciendo cumplir la ley, los Estatutos y las Resoluciones de la Junta General de socios, reemplazar al gerente general en caso de ausencia, falta o impedimento; y por el Gerente General, quien es el representante legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía, administrar la compañía, realizando las gestiones necesarias para que ésta cumpla con su objeto social, el nombrar y remover a los trabajadores.

## 2.8 Productos que ofrece:

El producto central que promocionamos es la suma de los cuatro mundos que caracteriza a Ecuador: Amazonía, Andes, Costa y Galápagos.

Cuadro N°: 2.1

### Sol y playa

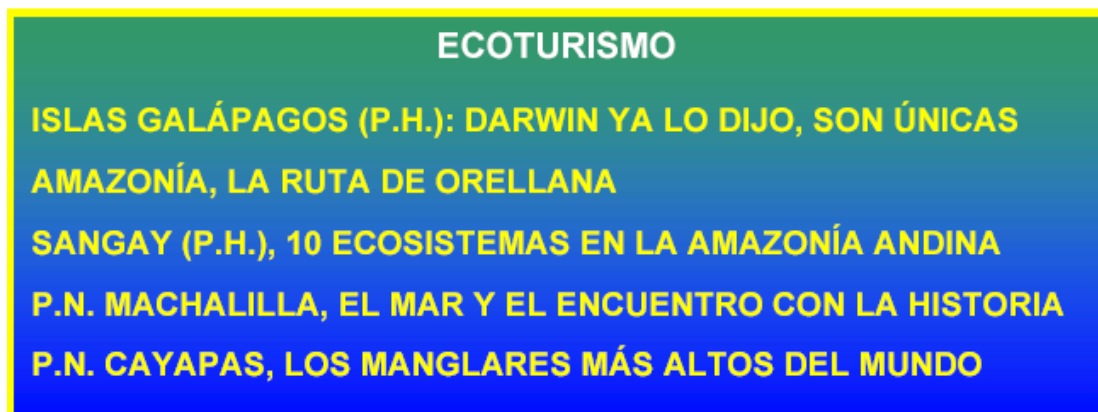


Fuente: [www.vivecuador.com](http://www.vivecuador.com)

Las Playas Verdes, donde la naturaleza verde se junta con playas vírgenes, y la Ruta del Sol.

Cuadro N°: 2.2

### Ecoturismo

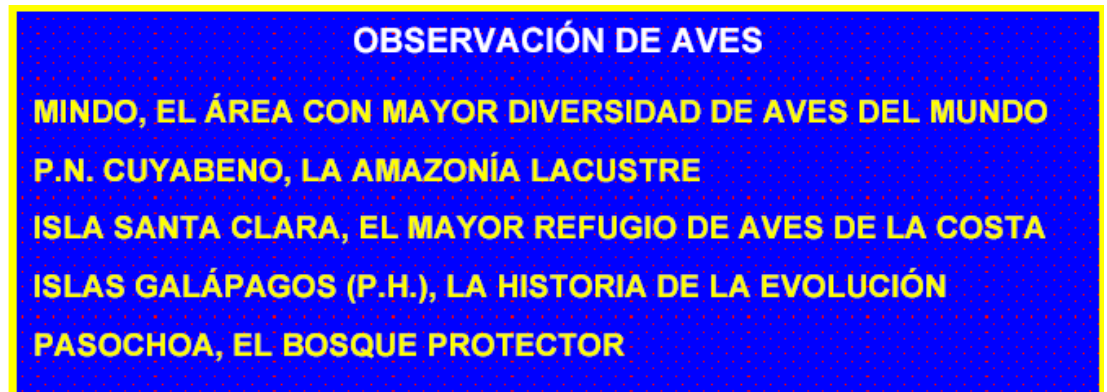


Fuente: [www.vivecuador.com](http://www.vivecuador.com)

El mercado del ecoturismo está cada día en creciendo, en la actualidad, existen hoy algunos capaces de dar respuesta a las demandas de este tipo de turistas con niveles de profundización y desarrollo muy diferenciados.

Cuadro N°: 2.3

### Observación de aves

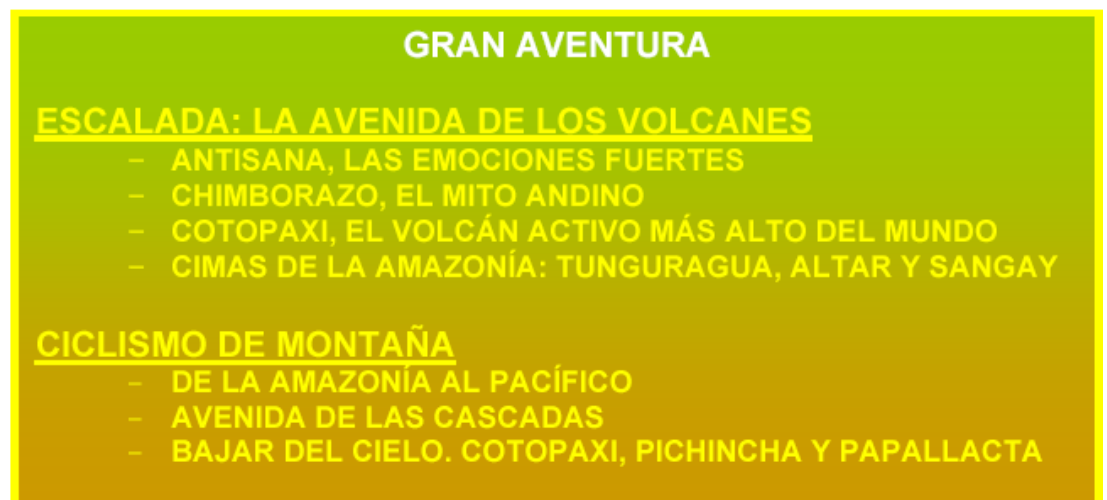


Fuente: [www.vivecuador.com](http://www.vivecuador.com)

Entrando en los mercados especializados, el análisis de la realidad de Ecuador nos ha mostrado la riqueza existente en este mercado concreto de la observación de aves.

Cuadro N°: 2.4

### Gran aventura



Fuente: [www.vivecuador.com](http://www.vivecuador.com)

En el mercado del turismo deportivo están establecidos, de acuerdo con criterios internacionales aceptados, la siguiente división:

- Gran Aventura, deportes donde la fuerza motriz básica es el hombre.
- Deportivo, donde se combinan los elementos naturales con equipamientos.



En el ámbito de la Gran Aventura hemos seleccionado dos actividades en las que hoy ya existe hoy un conjunto de productos de éxito y que ofrecen ventajas diferenciales respecto de otros competidores. En la escalada, la Avenida de los Volcanes ofrece sin duda importantes retos que permiten su oferta conjunta y también la de cada uno por separado. A nivel individual, además de los conocidos, Cotopaxi y Chimborazo, se han seleccionado el Antisana por sus dificultades técnicas y el Tungurahua, el Altar y el Sangay, por su dificultad de acceso y el carácter diferencial que aportan de Amazonía ecuatoriana. En ciclismo de montaña se han definido tres rutas de duraciones diversas para adecuarse a los diferentes niveles de esfuerzo que demandan los especialistas en este deporte. A su vez, proponemos crear una competición internacional ligada al primero de ellos, De la Amazonía al Pacífico, que puede generar difusión importante en los medios especializados.

Cuadro N°: 2.5

**Deportivo**

<b>DEPORTIVO</b>	
<b><u>BUCEO</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RESERVA MARINA ISLAS GALÁPAGOS (P.H.), MITO MUNDIAL</li> <li>- ISLA DE LA PLATA, LA ISLA SAGRADA DE LA CULTURA VALDIVIA</li> </ul>
<b><u>PESCA DEPORTIVA</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SALINAS Y MANTA, EL ENCUENTRO DE LAS CORRIENTES</li> <li>- LAGUNAS DE PIÑAN, VERDES Y EL VOLADERO</li> </ul>
<b><u>RAFTING-KAYAKING</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AMAZONIA: RÍOS NAPO, AGUARICO, QUIJOS, UPANO...</li> <li>- ANDES: TOACHI, BLANCO, PAUTE...</li> </ul>

Fuente: [www.vivecuador.com](http://www.vivecuador.com)

Existen además otras opciones de actividades deportivas (vela, parapente, trekking, remo, etc.) repartidas por el país cuyo tratamiento será incorporado como actuaciones complementarias de los productos prioritarios

Cuadro N°: 2.6

**Cultural**



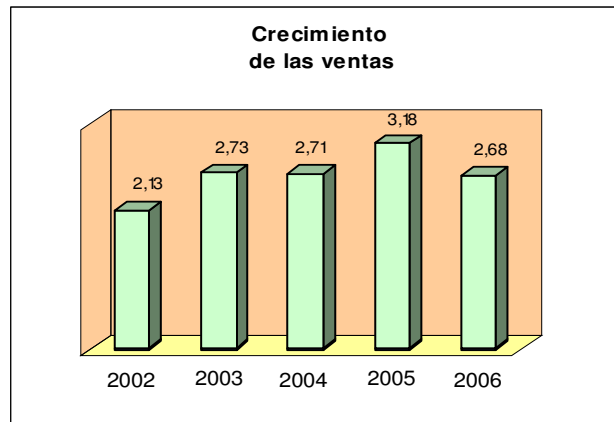
Fuente: [www.vivecuador.com](http://www.vivecuador.com)

El turismo cultural es hoy, según la OMT, un mercado de 70 millones de turistas/año en fuerte crecimiento. Está caracterizado por una motivación específica de conocimiento y profundización en el patrimonio histórico y en otras culturas diferentes a la propia. Es realizado por un turista de nivel cultural alto, joven o de edades maduras, que suele combinar el viaje con la visita también a atractivos naturales. Un aspecto muy importante de este colectivo es que genera un nivel de gasto bastante superior a otros tipos de turismo de recreación, ya que busca artesanía, gastronomía, asistir a eventos populares, etc.

**2.9. Enfoque económico y financiero de la empresa:** A continuación mostramos las variaciones de los datos más importantes de la situación financiera de la empresa. Partiremos con el cuadro de las ventas desde el año 2001 que es el año en el que la empresa se crea hasta el 2007:

Gráfico N°: 2.1

**Cuadro de crecimiento de ventas del 2001 -2007**



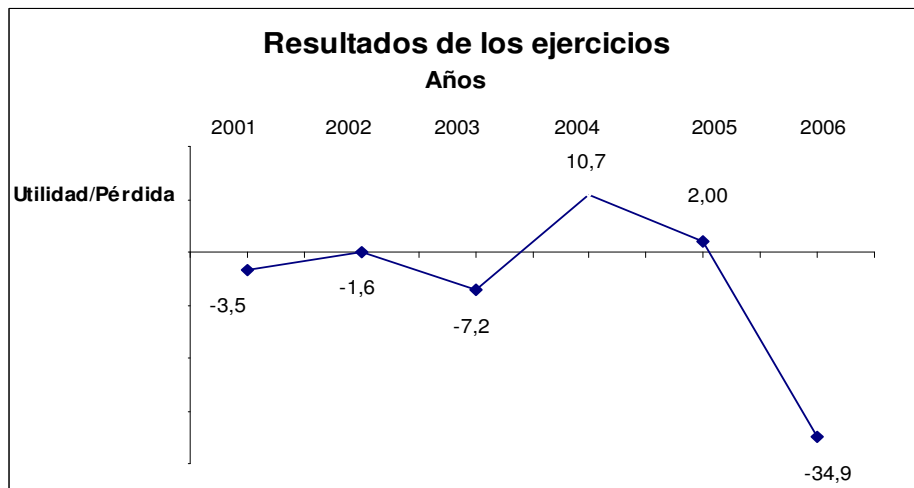
Fuente: TerraDiversa – Departamento de Contabilidad – CP. Catalina Morocho

Elaborado por: Las autoras

En el siguiente cuadro mostramos los resultados obtenidos por la empresa:

Gráfico N°: 2.2

**Resultados de los ejercicios años 2001-2007**



Fuente: TerraDiversa – Departamento de Contabilidad – CP. Catalina Morocho

Elaborado por: Las autoras

Es importante señalar como ha ido creciendo en términos de porcentajes las cuentas tanto del balance general como del estado de resultados y el balance general:

Cuadro N°: 2.7

**Estado comparativo de resultados de la empresa**

**TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER**  
**ESTADO COMPARATIVO DE RESULTADOS**  
**Al 31 de diciembre de 2002 y 2005**

	02/03	03/04	04/05	05/06
INGRESOS	28%	-1%	17%	-16%
VENTAS	28%	0%	17%	-16%
Ventas de Tours/Servicios Nacionales	29%	0%	21%	-16%
Descuentos y devoluciones		21%	313%	-29%
OTROS INGRESOS	-10%	-85%	-37%	-100%
COSTOS Y GASTOS	31%	-7%	21%	-4%
COSTO DE VENTAS	27%	-13%	24%	-9%
Tours comprados	27%	-13%	24%	-8%
Tours Operados	15%	-14%	45%	-100%
GASTOS OPERATIVOS	46%	11%	14%	8%
Gastos Administrativos	70%	4%	14%	0%
Gastos de Ventas	37%	17%	15%	13%
Gastos Financieros	-17%	-3%	-2%	-3%
PÉRDIDAS Y GANANCIAS	1822%			-100%
RESULTADO DEL EJERCICIO	4309%	-249%	-81%	-1849%

Fuente: TerraDiversa – Departamento de Contabilidad – CP. Catalina Morocho

Elaborado por: Las autoras

Cuadro N°: 2.8

**Estado comparativo de situación general de la empresa**

**TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER**  
**ESTADO COMPARATIVO DE SITUACIÓN GENERAL**  
**Al 31 de diciembre de 2002 y 2006**

	<b>02-03</b>	<b>03-04</b>	<b>04-05</b>	<b>05-06</b>
<b>ACTIVO</b>	7%	55%	58%	-50%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	-45%	51%	458%	-59%
Disponible	-72%	332%	339%	-31%
Exigible	-25%	-27%	653%	-85%
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	194%	349%	-62%	-59%
Impuestos	71%	-37%	42%	54%
Otros anticipos	514%	629%	-69%	-92%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	25%	-17%	-9%	-26%
Tangibles	4%	-12%	-16%	-17%
Intangibles	95%	-25%	4%	-40%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	0%	0%	0%	2760%
Garantías	0%	0%	0%	2760%
<b>PASIVO</b>	-1%	21%	97%	1%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	-1%	21%	97%	1%
Corriente	2%	21%	97%	1%
Proveedores	135%	-15%	65%	-82%
Obligaciones Bancarias				
Acreedores Varios	-29%	44%	105%	-16%
Gastos por pagar	82%	13%	116%	82%
Retenciones y Recaudaciones	24%	-16%	28%	50%
<b>PATRIMONIO</b>	37%	210%	-8%	-244%
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	116%	0%	0%	2%
Capital pagado	0%	0%	0%	0%
Aportes Futuras capitalizaciones	358%	0%	0%	2%
<b>RESERVAS</b>				-100%
<b>RESULTADOS</b>	197%	-99%	1482%	2086%
Resultados acumulados	5%	197%	-66%	-37%
Resultados presente ejercicio	4309%	-249%	-81%	-1849%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	4%	55%	58%	-50%

Fuente: TerraDiversa – Departamento de Contabilidad – CP. Catalina Morocho

Elaborado por: Las autoras

## **2.10 Conclusiones.**

Podemos notar que la empresa como tal tiene ya seis años en el mercado, en sí es una empresa mediana que cuenta con buenas bases de posicionamiento en el mercado ya que los conocimientos del personal en esta rama son muy avanzados, de acuerdo a sus objetivos, misión y visión diremos que tiene muy buenas proyecciones hacia el futuro lo cual ayuda a que la empresa siga manteniéndose en el mercado, sin embargo, en cuando a análisis financieros notamos que existen variaciones significativas de un año a otro que hacen que la empresa tenga trances en cuanto al logro de sus objetivos.

## CAPITULO III

### LINEAMIENTOS GENERALES AUDITORIA DE GESTION

#### 3.1 Introducción.

En este capítulo, se da énfasis especial a las bases conceptuales para la aplicación de la auditoría; esto abarca definiciones, objetivos, importancia, clases de auditoría, el control que se debe aplicar en esta área, esto es tanto de gestión como de riesgos. También considera temas como: la gerencia en la empresa, la auditoría interna y de gestión.

Por otro lado y tomando en cuenta que todo trabajo debe regirse a normas y reglamentos, en este capítulo se detallan cuales son las fases que se debe seguir en una auditoría y qué papeles de trabajo se deben utilizar. Finalmente en este capítulo se resaltan temas que tienen que ver con el código de ética de un auditor el mismo que nos permitirá realizar el trabajo de la mejor manera.

#### 3.2 Definición.

La Auditoría de Gestión según el artículo 21 de la LOCGE es definida como:

“Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”<sup>10</sup> (Milton K. Maldonado 2001 Pág. 14)

---

<sup>10</sup> ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL, Obra citada por Milton K. Maldonado, en su Obra, Auditoría de Gestión, Quito Ecuador 2001 Pág. 14.

### 3.3 Objetivos de la auditoría de gestión<sup>11</sup>

- 1 Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control
- 2 Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- 3 Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables.
- 4 Detectar y advertir de prácticas antieconómicas ineficientes e ineficaces.
- 5 Establecer la eficacia de los controles que tiene la entidad sobre las actividades y operaciones para el cumplimiento de sus propósitos.

La auditoría de gestión comprende los siguientes componentes<sup>12</sup> principales:

**Eficacia:** se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

**Eficiencia:** la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

**Economía:** la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

**Financiero:** El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros.

---

<sup>11</sup> <http://www.contraloria.gov.py/magu/AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>

<sup>12</sup> <http://www.contraloria.gov.py/magu/AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>



En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

**Cumplimiento:** El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.

**Equidad:** Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

**Calidad:** Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

**Impacto:** Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

### **3.4 Importancia.**

La importancia<sup>13</sup> es un asunto que guarda relación con los objetivos de la auditoría y los usuarios potenciales del informe. Las consideraciones sobre cantidad y calidad representan factores claves para identificar su importancia. Como factores relativos a la calidad pueden identificarse:

- 1 Exposición pública y sensibilidad del programa o actividad a examinar; programa o actividad a examinar de reciente inicio o cambios que haya sufrido en sus condiciones de operación.

---

13

[http://www.respondanet.com/spanish/anti\\_corrupcion/legislacion/manual\\_auditoria/auditoria\\_de\\_gestion9.pdf](http://www.respondanet.com/spanish/anti_corrupcion/legislacion/manual_auditoria/auditoria_de_gestion9.pdf)

- 2 Rol de la auditoría como medio para suministrar información capaz de facilitar la rendición de cuentas de la gestión (responsabilidad) y la toma de decisiones; y, alcance del examen a practicar.

Dentro de los usuarios del informe de auditoría de gestión se incluyen: Comisiones del Congreso de la República, Ministros, Titulares de Región, Presidentes de Directorio de empresas estatales, Jefes de Instituciones Públicas, Alcaldes de Municipalidades.

Otro usuario importante es la entidad auditada, quien es responsable de adoptar los correctivos necesarios en base a las recomendaciones formuladas por el auditor.

También son usuarios potenciales del informe los medios de comunicación y el público en general.

Es posible que tales usuarios tengan interés en el programa o proyecto gubernamental a examinar, en vista de su capacidad para influir en su conducción. Así, el conocimiento de los intereses e influencias de los usuarios potenciales puede ayudar al auditor a efectuar un planeamiento más efectivo de la auditoría

### **3.5 Clases de Auditoría.**

#### **3.5.1 Auditoría Financiera.**

Es el examen de los estados financieros de una empresa, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre los estados financieros en su conjunto, es decir que presentan o no razonablemente la posición financiera de la empresa y sus resultados de sus operaciones.

#### **3.5.2. Auditoría Operativa.**

Es el examen en la cual una empresa o parte de ella con la finalidad de evaluar deficiencia, efectividad y economía de sus actividades en función de los objetivos o metas trazadas, comprendiendo básicamente la evaluación de los controles administrativos.

### **3.5.3. Auditoria Gubernamental.**

es aquella que se aplica en las entidades publicas y es efectuada por la Contraloría General de la Republica y otros organismos u oficinas de Auditoria Interna, su objetivo principal es la de valorar los recursos humanos y financieros de acuerdo a los objetivos vigentes.

### **3.5.4 Según el personal.**

- Auditoria interna.- es aquella que realiza el profesional y que son renumeradas por la misma empresa.
- Auditoria externa.- se refiere a los exámenes de Auditoria que realiza las firmas independientes.

## **3.6 El control**

### **3.6.1. Definición:**

El control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

### **3.6.2 Importancia del control dentro del proceso administrativo**

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo; a través del cual lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

### **3.7 El control de gestión**

El Control de gestión<sup>14</sup> es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costes, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

#### **3.7.1 Objetivos del control de gestión**

- 1 Interpretación global de todas las funciones gerenciales.
- 2 Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- 3 Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- 4 Construir los indicadores adecuados de gestión.
- 5 Mejora continuada de los resultados.
- 6 Corregir sobre la marcha desviaciones
- 7 Reaccionar ante los cambios.

### **3.8 Control de los recursos y riesgos–Ecuador- (CORRE)**

#### **3.8.1 Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL**

La Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control interno similar al COSO<sup>15</sup> en español

---

<sup>14</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_de\\_gesti%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n)

<sup>15</sup> [http://www.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle\\_materia.php?id=NZN;D>=F=D;>;FLOFN^`F<<;F<?=>](http://www.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle_materia.php?id=NZN;D>=F=D;>;FLOFN^`F<<;F<?=>)

en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que se emite en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de responsabilidad<sup>1</sup> y transparencia.

Particular mención merece la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), a través de su Comisión Interamericana de Auditoría Interna.

El Informe COSO y el MICIL recomiendan que el control interno, como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, sea considerado como una asignatura obligatoria para todas las profesiones de nivel universitario. Consideró, además, que esta condición debe ser acogida por los organismos de profesionales y la sociedad civil, ya que parte importante del control interno se fundamenta en los valores y en un código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.

### **3.8.2 Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (COSO II).**

Siempre con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, la COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), con el apoyo de las agrupaciones profesionales citados en el punto uno de este capítulo, en el año 2004 emitieron un segundo Informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado que para fines de este estudio se denominará

COSO II. Los aspectos más relevantes de esta nueva propuesta técnica frente al informe COSO y al MICIL, radica en los siguientes aspectos:

a. Incorpora objetivos ESTRATÉGICOS como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de objetivos que contiene el informe COSO; esto es: OPERATIVOS; DE INFORMACIÓN; y, DE CUMPLIMIENTO.

b. Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS; IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS; y, RESPUESTA A LOS RIESGOS.

c. Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos. En todo caso, la gestión de los riesgos debe permitir al menos: alinear el riesgo aceptado y las estrategias; mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos; aprovechar las oportunidades: disminuir sorpresas y pérdidas operativas; facilitar la adopción de respuestas integrales a múltiples riesgos cuyos impactos se interrelacionan.

### **3.8.3 Marco Conceptual**

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

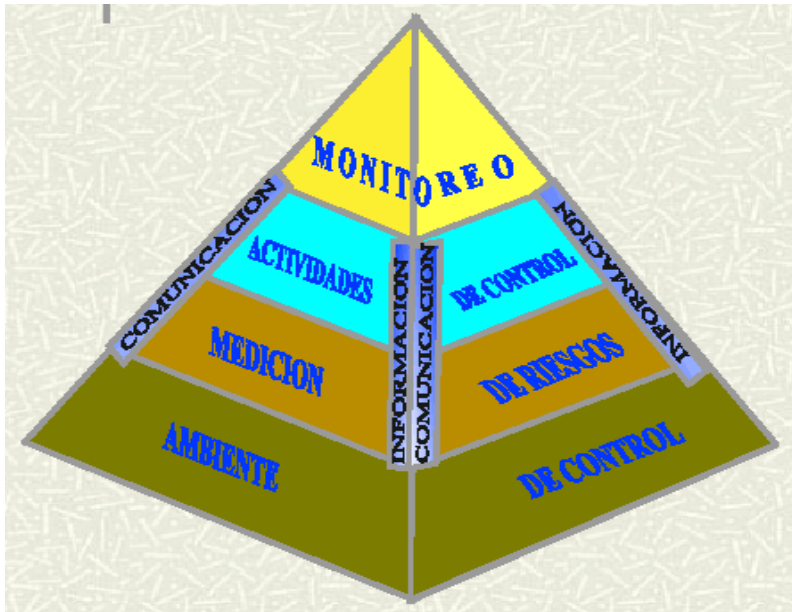
- 1 Honestidad y responsabilidad,
- 2 Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- 3 Fiabilidad de la información,
- 4 Salvaguarda de los recursos; y,
- 5 Cumplimiento de las leyes y normas.

A continuación algunas reflexiones para facilitar la comprensión de la definición:

### **3.8.4. Componentes del control de los recursos y los riesgos - Ecuador (CORRE).**

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

Gráfico N°: 3.1



Fuente: [http://www.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle\\_materia.php?id=NZN](http://www.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle_materia.php?id=NZN)

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

#### **3.8.4.1 Ambiente interno de control**

El ambiente interno de control (o entorno de control como lo denomina el informe COSO), según el Committee of Sponsoring Organizations (COSO) –(Comité de Organismos Patrocinadores) se explica de la siguiente forma:

“El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás

elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.”<sup>16</sup>

La base del CORRE está en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal. Este es un elemento que debe ser cuidado en forma permanente, dentro y fuera de la organización, principalmente con el ejemplo de las más altas autoridades. No es suficiente la emisión de un código de ética y los valores institucionales. Es indispensable que el personal de la entidad, los clientes y terceras personas relacionadas los conozcan y se identifiquen con ellos, para que se logren los objetivos basados en los principios antes señalados. Los valores éticos se complementan con la filosofía y el liderazgo, el establecimiento de objetivos, estrategias, políticas y procedimientos para las operaciones de la organización, con especial énfasis en el capital humano. El compromiso hacia el control por parte del consejo de administración o la máxima autoridad de la organización, que algunos lo denominan como EL CLIMA EN LA CIMA –para referirse al control y la gestión de los riesgos- es fundamental para un buen ambiente interno de control e influye de modo significativo en sus otros factores. Los siguientes factores integran el componente Ambiente Interno de Control, cuyo estudio detallado se realiza en este capítulo:

1. Integridad y Valores Éticos
2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección
3. Consejo de Administración y Comités
4. Estructura Organizativa
5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida
6. Gestión del Capital Humano
7. Responsabilidad y Transparencia.

---

<sup>16</sup>[http://www.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle\\_materia.php?id=NZN;D>=F=D;>;FLOFN^F<<;F<?=>](http://www.uazuay.edu.ec/servicios/facultades/detalle_materia.php?id=NZN;D>=F=D;>;FLOFN^F<<;F<?=>)



### **3.8.4.2. Establecimiento de Objetivos**

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

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

Los siguientes factores integran este componente:

1. Objetivos Estratégicos
2. Objetivos Específicos
3. Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE
4. Consecución de Objetivos
5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia

### **3.8.4.3. Identificación de eventos.**

Antes de profundizar en el estudio sobre la gestión de los riesgos, es necesario citar la siguiente definición tomada del informe de COSO II:

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

1. Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
2. Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
3. Se aplica en el establecimiento de la estrategia.

4. Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
5. Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
6. Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
7. Está orientada al logro de objetivos.

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

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto. La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo. Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.

Este componente será tratado con los siguientes elementos:

1. Factores Externos e Internos
2. Identificación de Eventos
3. Categorías de Eventos

#### **3.8.4.4. Evaluación de los riesgos.**

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría,

en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

#### **3.8.4.5. Respuesta a los riesgos**

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

1. Categoría de Respuestas
2. Decisión de Respuestas

#### **3.8.4.6. Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.

Debido a que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implantación, existirán diferencias en las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas.

Cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles. Es más, los controles reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades y sus antecedentes y cultura. Por resta razón las

actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de las necesidades de los objetivos y los riesgos de cada organización.

El componente actividades de control establece los siguientes factores:

1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos
2. Principales Actividades de Control
3. Controles sobre los Sistemas de Información

#### **3.8.4.7. Información y comunicación**

El componente dinámico del CORRE es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo. Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente.

La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

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

- 1 Cantidad suficiente para la toma de decisiones.

- 2 Información disponible en tiempo oportuno.
- 3 Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- 4 Los datos incluidos son correctos.
- 5 La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

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

1. Cultura de Información en todos los Niveles
2. Herramienta para la Supervisión
3. Sistemas Estratégicos e Integrados
4. Confiabilidad de la Información
5. Comunicación Interna
6. Comunicación Externa

#### **3.8.4.8. Supervisión y monitoreo**

“Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.

La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.” Cita del Informe COSO.

El CORRE diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones. Procedimientos que fueron eficaces en un determinado momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser innecesarios, sin que se introduzcan los mecanismos de reemplazo requeridos.

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

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

1. Supervisión Permanente
2. Supervisión Interna
3. Evaluación Externa

### **3.9 La Auditoría Interna.-**

La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada auditoría interna.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones,

recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

- 1 Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización.
- 2 Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno(lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de control interno contable como el operativo.

### **3.9.1 Control Interno**

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Una segunda definición definiría al control interno como “el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Entre los objetivos del control interno tenemos:

- 1 Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- 2 Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- 3 Promover la eficiencia de la explotación.
- 4 Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- 5 Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

- 1 Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- 2 Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- 3 Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- 4 Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

La Auditoría Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno.

#### **3.9.1.1. Técnicas de evaluación del control interno**

Las principales técnicas y más comúnmente utilizadas para la evaluación del control interno son las de:

- 1 Memorándums de procedimientos
- 2 Flujogramas
- 3 Cuestionarios de Control Interno
- 4 Técnicas estadísticas

A éstas deben agregarse las herramientas de gestión, entre las principales tenemos: diagrama de Ishikawa (denominada también “Espina de Pescado”), diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, histograma y flujogramas ( éstas últimas tres contenidas ya en las antes mencionadas), estratificación, y la Matriz de Control Interno entre otras.

#### **3.9.2 Ventajas de la auditoría interna**

- 1 Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- 2 Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.



- 3 Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
- 4 Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
- 5 Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

### **3.9.3 Requisitos del trabajo de auditoría interna**

- 1 Las revisiones han de ser efectuadas por personas que posean conocimientos técnicos adecuados y capacitación como auditores.
- 2 El auditor debe mantener una actitud mental independiente.
- 3 Tanto en la realización del examen como en la preparación del informe debe mantenerse el debido rigor profesional.
- 4 El trabajo debe planificarse adecuadamente ejerciéndose la debida supervisión por parte del auditor de mayor experiencia.
- 5 Debe obtenerse suficiente información (mediante inspección observación, investigación y confirmaciones) como fundamento del trabajo.

### **3.10 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo<sup>17</sup> sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el Auditor.

También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el Auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que esta examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

---

<sup>17</sup> <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse126.html>

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el Auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- a.- Las informaciones y hechos concretos,
- b.- El alcance del trabajo efectuado,
- c.- Las fuentes de la información obtenida,
- d.- Las conclusiones a que llegó.

Desde el punto de vista del personal que labora en la auditoría, los papeles de trabajo constituyen esencialmente un informe que facilitará la revisión del trabajo desarrollado y que deben ser tan completos que no requiera información verbal adicional.

Los papeles de trabajo deben ser preparados de tal manera que en cualquier fecha futura un miembro de la empresa auditora o de la Contraloría General de la República, que no haya estado relacionado con el trabajo, pueda revisar los papeles y atestiguar con respecto a la labor realizada y a la evidencia contenida en los mismos.

Los papeles de trabajo deben ser elaborados de acuerdo a las técnicas y normas existentes, y en concordancia con los principios generalmente aceptados de Contabilidad y de Auditoría.

### **3.10.1 Objetivos de los papeles de trabajo.**

Los papeles de trabajo deben estar elaborados de tal manera que constituyan:

- Evidencia del trabajo realizado y que sea la base y sustento de las conclusiones a que se llegó y que sirvieron de fundamento a los informes u opiniones del Auditor sobre la auditoría efectuada.

El contenido de los papeles de trabajo tiene que ser suficiente para respaldar la opinión del Auditor y todo el contenido del informe o dictamen, además debe servir para facilitar la revisión y supervisión del trabajo realizado.

- 1 Una fuente a la que se pueda acudir para obtener detalles de los saldos de las cuentas y de las partidas de los estados financieros o cualquier otro dato preciso acumulado en relación con la Auditoría. Los datos utilizados por el Auditor al redactar su informe se encuentran en los papeles de trabajo.

El grado de confianza en el sistema de control interno. Los papeles de trabajo incluyen los resultados de los cuestionarios aplicados sobre el control interno, que permitan la evaluación del mismo.

- 2 Un medio que permita, a través de su revisión:
  - a.- Determinar la efectividad y suficiencia del trabajo realizado y la solidez de las conclusiones consignadas.
  - b.- Estudiar modificaciones a los procedimientos de auditoría y el programa para el próximo examen a fin de mejorar la calidad del examen.
- 3 Un medio de respaldo del informe o dictamen emitido por el Auditor, para el caso de los procesos judiciales que se pueden aperturar contra las personas involucradas en hechos delictivos.

### **3.10.2. Control de los papeles de trabajo.**

Teniendo en cuenta que los papeles de trabajo son propiedad del Auditor y constituyen la evidencia del trabajo realizado y la base de las opiniones e informes emitidos, es importante que los mismos estén protegidos en formas adecuada y controlados en todo momento. Deben tomarse las precauciones necesarias para evitar el acceso no autorizado a los papeles de trabajo. Estas medidas tienen como finalidad impedir la divulgación inadvertida de información confidencial, así como evitar la posibilidad de alteración o sustracción de evidencia de los papeles de trabajo.

### **3.10.3. Contenido de los papeles de trabajo.**

Los papeles de trabajo contienen toda la información relativa a la auditoría a realizarse, dicha información debe contener datos completos referentes a los estados financieros,

asientos de ajuste a realizarse, conciliaciones bancarias, confirmaciones obtenidas de terceros, notas y observaciones efectuadas por el Auditor.

El contenido de los papeles de trabajo debe ser tan claro y completo, de tal manera que cualquier otro Auditor que revise los mismos pueda entenderlos sin tener la necesidad de recurrir a la fuente de la información.

Cada papel de trabajo debe contener un apartado (parte superior) que comprende el nombre de la compañía, el título de la cédula o memorándum, la naturaleza del trabajo (auditoría) y la fecha del examen. También en la parte superior derecha del papel de trabajo se anotará el número o letra del índice correspondiente y si la cédula estuviera compuesta por más de una hoja, esto se indicará mediante la numeración de cada una de estas: "1 de 3", "2 de 3", etc.

Cada papel de trabajo debe ser firmado y fechado por la persona o personas que efectuaron cualquier anotación en el papel de trabajo de tal modo que se indique el trabajo realizado por cada uno. Si el papel de trabajo fue preparado originalmente por la Empresa para nuestra revisión, esto se indicará con las letras "PPE" (preparado por la Empresa) encima de la firma de nuestro representante.

Los encargados de la auditoría asumen responsabilidad por los papeles de trabajo preparados por los auxiliares bajo su supervisión, y deben indicar la revisión y aprobación del trabajo consignado con sus iniciales, en cada cédula, cerca de la firma de la persona que hizo el trabajo.

Las cédulas comúnmente se preparan con lápiz de tal forma que sean legibles, sin llegar a manchar. Las cifras negativas deben ser mostradas entre paréntesis y signos similares, para poder identificarlas. Los índices y referencias cruzadas de los mismos deben anotarse en lápiz rojo, porque el uso de un color ayuda en la revisión de los papeles de trabajo. Deben trazarse así mismo, líneas sencillas debajo de todas las columnas que haya de totalizarse, y doble línea debajo de los totales.

#### **3.10.4 Programa de auditoria.**

Un programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado con anticipación y debe ser flexible.

Todo programa de auditoría debe ser sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría gesten de acuerdo con las circunstancias del examen. El Auditor debe mostrar eficiencia en el planeamiento de la auditoría a ejecutar, debe desechar todos los procedimientos exagerados o innecesarios.

Al planear un programa de auditoría debe hacerse uso de todas las ventajas que ofrecen los conocimientos profesionales y el criterio personal del Auditor.

El programa de Auditoría, es parte integrante de los papeles de trabajo, puesto que constituyen evidencia de los planes trazados y de la ejecución de los pasos seguidos en la auditoría. Cada procedimiento de auditoría requerido en el programa debe ser objeto de referencia cruzada con la cédula que corresponda y además debe ser inicializado, en prueba de haber sido completado, por la persona que efectuó el trabajo. Si cualquier paso del programa es omitido o modificado en cualquier forma, las razones de esta omisión o modificación y la descripción del trabajo efectivamente realizado deben ser claramente consignadas en el programa o en la cédula a que se haya referido en el mismo.

Una de las funciones más importantes del programa de auditoría es especificar los "procedimientos de auditoría "que hemos considerado necesarios de acuerdo con las circunstancias, y relacionar estos procedimientos de auditoría directamente con los procedimientos de contabilidad y con la extensión y efectividad del sistema de control interno de la Empresa objeto del examen. Esto puede hacerse de varias maneras, sin incurrir en la repetición de los memorándums de procedimientos de contabilidad ya incluidos en el ECA. Se hará referencia además, al ECA para una descripción más detallada de los procedimientos y se expresará que el alcance de la auditoría se determinó teniendo en cuenta la extensión y efectividad de los procedimientos de contabilidad y de control interno.

### **3.10.5 Calidad de los papeles de trabajo.**

Los papeles de trabajo deberán ser completos en todo sentido y no requerir explicaciones adicionales posteriormente. Por lo tanto, cada cédula debe contener, por lo menos, la información siguiente:

- 1 Fuente de la información: por ejemplo, cuenta del mayor general, hojas de conteo físico de la Empresa, etc.
- 2 Descripción clara del trabajo de auditoría desarrollado. Esto debe incluir una cuidadosa explicación de la documentación examinada.

En los papeles de trabajo principales de cada sección deben mostrarse las conclusiones a que hemos llegado como resultado del trabajo de auditoría efectuado. Estas conclusiones deben reunir los siguientes requisitos: a) representar la opinión de la persona que efectuó el trabajo, b) ser definitivas y precisas y c) responder a los objetivos de la auditoría. Las conclusiones no deben ser alteradas o cambiadas por otras personas y los comentarios adicionales o modificaciones por parte del encargado superior o socio, deben consignarse por separado y firmarse.

Sin perjuicio de ser completos y precisos, los papeles de trabajo deben ser presentados en forma concisa. Los análisis efectuados deben resumir e interpretar los datos y no representar, simplemente, una copia o transcripción de las cuentas. Evítense las observaciones a la ligera, los comentarios no justificados y las conclusiones precipitadas, que no se fundamenten en los hechos.

Debe tenerse cuidado, asimismo, en no anotar conclusiones o comentarios que salgan del campo de nuestra competencia y responsabilidad. No deben expresarse, conclusiones ligeras y sin respaldo en tales campos. Esto no quiere decir que limitemos nuestro interés o nuestras investigaciones y preguntas en asuntos legales, política de mantenimiento, cobertura de seguros y otros asuntos de naturaleza similar que afecten la auditoría, sino que indica, únicamente, que no debemos llegar a lo que signifique o pueda interpretarse como conclusiones de un perito en campos ajenos a nuestra práctica y competencia.

Las dudas o notas sobre determinados asuntos que requieran investigación adicional deben incluirse en las hojas de puntos, y no en las cédulas de auditoría. Los papeles de trabajo nunca deben contener puntos o dudas pendientes de aclaración.

### **3.10.6. Evidencia.**

El primer objetivo de la preparación de los papeles de trabajo, es ofrecer las evidencias que respalden los informes, dictámenes, opiniones, etc. que son emitidos por el Auditor.

Los tipos de evidencia en la auditoría se pueden resumir de la siguiente forma:

- 1 Registros y documentos preparados por la empresa bajo examen.
- 2 Inspección personal efectuada por el Auditor.
- 3 Cálculos financieros efectuados por el Auditor.
- 4 Verificación efectuada por el Auditor a los Sistemas de control interno de la empresa.
- 5 Interrelación de las informaciones examinadas.
- 6 Declaraciones formales e informales hechas por funcionarios y empleados de la empresa.
- 7 Confirmaciones orales o escritas de terceras personas no dependientes de la empresa.
- 8 Documentos fehacientes originados fuera de la empresa a examinar.

### **3.10.7. Archivo de la auditoría**

Son papeles de uso limitado para una sola Auditoría; se preparan en el transcurso de la misma y su beneficio o utilidad solo se referirá a las cuentas, a la fecha o por período a de que se trate. El contenido del archivo de la auditoría puede ser:

- 1 Estados financieros del período sujeto a examen y el período anterior
- 2 Hojas de trabajo de los estados financieros sujetos a examen
- 3 Cédulas sumarias de los rubros de los estados financieros
- 4 Cédulas analíticas y subanalíticas de las cédulas sumarias
- 5 Resultados de las circularizaciones
- 6 Análisis de las pruebas de auditoría practicadas
- 7 Documentos preparados por el cliente utilizados en la auditoría

### **3.11 Código de Ética.**

### **3.11.1 Noción, antecedentes y propósito del Código de Ética**

Se ha considerado que es esencial instaurar un Código de Ética internacional<sup>18</sup> para los auditores pertenecientes al sector público. Un Código de Ética constituye una exposición que abarque los valores y principios que guían la labor cotidiana de los auditores. La independencia, las facultades y las responsabilidades del auditor en el sector público plantean elevadas exigencias éticas al personal que emplean o contratan para la labor de auditoría. El código deontológico de los auditores pertenecientes al sector público debe tener en cuenta tanto las exigencias éticas de los funcionarios públicos en general como las exigencias específicas de los auditores en particular, incluidas las obligaciones profesionales de éstos.

La adopción y la aplicación de un código de ética para los auditores del sector público promueven la confianza en los auditores y en su labor.

El auditor logra tal cosa mediante la adopción y la aplicación de las exigencias éticas de las nociones encarnadas en los siguientes conceptos claves: integridad, independencia y objetividad, confidencialidad y competencia profesional.

### **3.11.2 Seguridad, confianza y credibilidad**

Los auditores deben conducirse de un modo que promueva la cooperación y las buenas relaciones entre los auditores y dentro de la profesión<sup>19</sup>. El apoyo de la profesión por parte de sus miembros y su cooperación recíproca constituyen elementos esenciales de la profesionalidad.

La confianza y el respeto público que suscita un auditor es consecuencia, básicamente, de la suma de logros de todos los auditores, anteriores y actuales. Por consiguiente, tanto a los auditores como al público en general les interesa que el auditor trate a sus colegas auditores de una forma justa y equilibrada.

En todos los sectores de la sociedad existe la necesidad de credibilidad. Por

---

<sup>18</sup> <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1codethaudstands.pdf>

<sup>19</sup> <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1codethaudstands.pdf>



consiguiente, resulta esencial que terceras personas expertas en la materia consideren que los informes y dictámenes son minuciosamente precisos y fiables.

### **3.11.3. Integridad**

La integridad constituye el valor central de un Código de Ética. Los auditores están obligados a cumplir normas elevadas de conducta (p. ej. honradez e imparcialidad) durante su trabajo y en sus relaciones con el personal de las entidades fiscalizadas. Para preservar la confianza de la sociedad, la conducta de los auditores debe ser irreprochables y estar por encima de toda sospecha.

La integridad puede medirse en función de lo que es correcto y justo. La integridad exige que los auditores se ajusten tanto a la forma como al espíritu de las normas de auditoría y de ética. La integridad también exige que los auditores se ajusten a los principios de objetividad e independencia, mantengan normas irreprochables de conducta profesional, tomen decisiones acordes con el interés público, y apliquen un criterio de honradez absoluta en la realización de su trabajo y el empleo de los recursos.

### **3.11.4. Independencia, objetividad e imparcialidad**

Para los auditores es indispensable la independencia con respecto a la entidad fiscalizada y otros grupos de intereses externos<sup>20</sup>. Esto implica que los auditores actúen de un modo que aumente su independencia, o que no la disminuya por ningún concepto.

Los auditores no sólo deben esforzarse por ser independientes de las entidades fiscalizadas y de otros grupos interesados, sino que también deber ser objetivos al tratar las cuestiones los temas sometidos a revisión. Es esencial que los auditores no sólo sean independientes e imparciales de hecho, sino que también lo parezcan.

En todas las cuestiones relacionadas con la labor de auditoría, la independencia de los auditores no debe verse afectada por intereses personales o externos. Por ejemplo, la independencia podría verse afectada por las presiones o los influjos externos sobre los auditores; por los prejuicios de los auditores acerca de las personas, las entidades fiscalizadas, los proyectos o los programas; por haber trabajado recientemente en la

---

<sup>20</sup> <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1codethaudstands.pdf>

entidad fiscalizada; o por relaciones personales o financieras que provoquen conflictos de lealtades o de intereses. Los auditores están obligados a no intervenir en ningún asunto en el cual tengan algún interés personal.

Se requiere objetividad e imparcialidad en toda la labor efectuada por los auditores, y en particular en sus informes, que deberán ser exactos y objetivos. Las conclusiones de los dictámenes e informes, por consiguiente, deben basarse exclusivamente en las pruebas obtenidas y unificadas de acuerdo con las normas de auditoría.

Los auditores deberán utilizar la información aportada por la entidad fiscalizada y por terceros. Esta información deberá tenerse en cuenta de modo imparcial en los dictámenes expresados por los auditores. El auditor también deberá recoger información acerca de los enfoques de la entidad fiscalizada y de terceros. Sin embargo, estos enfoques no deberán condicionar las conclusiones propias de los auditores.

#### **3.11.5 Secreto profesional**

La información obtenida por los auditores en el proceso de auditoría no deberá revelarse a terceros, ni oralmente ni por escrito, salvo a los efectos de cumplir las responsabilidades legales o de otra clase.

#### **3.11.6. Competencia profesional**

Los auditores tienen la obligación de actuar en todo momento de manera profesional y de aplicar elevados niveles profesionales en la realización de su trabajo con objeto de desempeñar sus responsabilidades de manera competente y con imparcialidad.

Los auditores no deben llevar a cabo trabajos para los que no posean la competencia profesional necesaria. Los auditores deben conocer y cumplir las normas, las políticas, los procedimientos y las prácticas aplicables de auditoría, contabilidad y gestión financiera. De igual modo, deben entender adecuadamente los principios y normas constitucionales, legales e institucionales que rigen el funcionamiento de la entidad fiscalizada.

#### **3.11.7. Desarrollo profesional.**

Los auditores deben ejercer la profesionalidad debida en la realización y supervisión de la auditoría y en la preparación de los informes correspondientes. Los auditores deben emplear métodos y prácticas de la máxima calidad posible en sus auditorías. En la realización de la auditoría y la emisión de informes, los auditores tienen la obligación de ajustarse a los postulados básicos y a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los auditores tienen la obligación continuada de actualizar y mejorar las capacidades requeridas para el desempeño de sus responsabilidades profesionales<sup>21</sup>.

### **3.12 Fases de la auditoría de gestión**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, hemos tomado las etapas emitidas en el manual de auditoría de gestión emitido por la CGE (Contraloría General del Estado) las mismas que son:

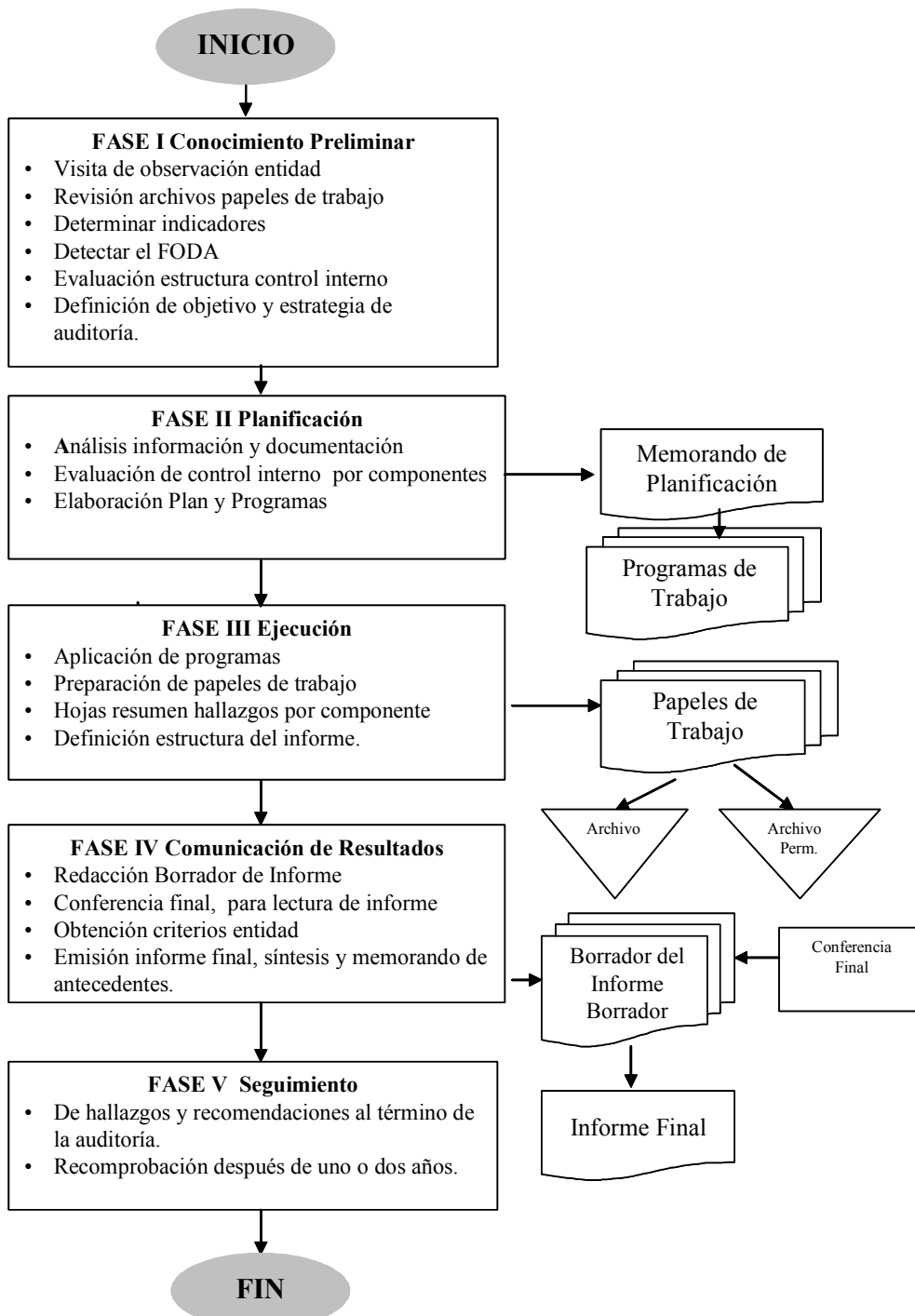
1. Conocimiento preliminar.
2. Planificación.
3. Ejecución de la auditoría.
4. Comunicación de resultados.
5. Seguimiento.

---

<sup>21</sup> <http://intosai.connexcc-hosting.net/bluelie/upload/1codethaudstands.pdf>

Gráfico N°: 3.2

### Flujo del proceso de la Auditoría de Gestión



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión – Universidad del Azuay.

### **3.13 Conclusiones.**

De acuerdo al desarrollo de este capítulo, podemos ver que para realizar una auditoría, es necesario tener presente muchos aspectos que son relativamente importantes; entre ellos, se destacan principalmente las fases de una auditoría las cuales nos indican paso a paso como realizar un trabajo de ésta índole, de igual forma se pone especial atención en cuanto al código de ética y papeles de trabajo que un auditor debe conocer para desarrollar bien su trabajo a más de los conocimientos que deben tener sobre temas ya explicados en el desarrollo de este capítulo.

## **CAPITULO IV**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA**

#### **4.1 Introducción**

El presente capítulo consiste en la aplicación de las etapas de la Auditoría de Gestión a la Empresa TerraDiversa, para lo cual nos guiaremos en la aplicación de las fases que establece la Contraloría General del Estado (conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados, seguimiento).

Para lograr que este trabajo sea de gran utilidad para quienes tengan acceso a él, trataremos en lo posible de utilizar un lenguaje sencillo, resumido y comprensivo, así como también procuraremos que las aplicaciones, métodos y procedimientos se muestren de la manera más comprensible, con la finalidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra vida estudiantil.

## **4.2 Fase I. Conocimiento Preliminar.**

### **4.2.1. Orden de trabajo preliminar.**

OFICIO: 1

ASUNTO: Orden de Trabajo N° 1

FECHA: Cuenca, 12 de enero de 2007

Señores:

Yolanda Tapia

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Noemí Vera

JEFE DE EQUIPO

Ciudad.

De mis consideraciones:

De conformidad con lo previsto al plan de trabajo de la unidad de auditoría de gestión, dispongo a ustedes la realización de la “**Auditoria de gestión al departamento de ventas**”, de TerraDiversa.

El alcance del examen cubre desde enero del 2001 hasta diciembre de 2006 que se relaciona con el clima organizacional (factores internos) y el análisis del entorno (factores externos) del componente Ventas. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, del cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la empresa en el área examinada.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la empresa, en lo atinente a procedimientos, determinando las áreas de resultado clave (ARC), a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente,

CPA Pablo González  
AUDITOR GENERAL

#### 4.2.2 DATOS PERSONALES DE FUNCIONARIOS Y EX\_FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Cuadro N°: 4.1

CARGO Y NOMBRE	PERIODO	
	DESDE	HASTA
<b>Presidente de la empresa</b>		
Juan Heredia	12-06-2001	01-02-2006
José Saltos	01-02-2006	La fecha
<b>Gerente General</b>		
José Saltos	12-06-2001	01-02-2006
Juan Heredia	01-02-2006	La fecha
<b>Jefe Administrativo y Financiero</b>		
Catalina Morocho	01-08-2001	La fecha
José Robalino	01-01-2006	30-03-2006
<b>Asistente Administrativo Financiero</b>		
Marco Peñafiel	01-01-2004	31-12-2004
Franklin Chiriboga	01-07-2005	31-12-2005
Yolanda Tapia	01-03-2006	30-04-2007
Noemí Vera	01-05-2007	La fecha
<b>Marketing y Ventas</b>		
Elizabeth Idrovo	01-03-2005	30-06-2006
Víctor Jaramillo	01-08-2005	31-08-2006
Adriana Bermeo	01-11-2006	15-07-2007
Jhoana Guzmán	01-08-2007	31-08-2007
Gustavo Aguilera	01-01-2004	La fecha
Analía Peña	01-08-2006	La fecha

Fuente: Fuente: TerraDiversa – Departamento de Administración.

Elaborado por: Las autoras



### **4.2.3. VISITA PREVIA**

#### **TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER FORMATO DE VISITA PREVIA RESUMEN**

El día sábado 13 de enero de 2007 se realizó la visita a las instalaciones de Terradiversa, la misma que se encuentra ubicada en la calle Hermano Miguel 5-42 entre Juan Jaramillo y Honorato Vásquez. Cuenta con 4 líneas telefónicas: 2823-782; 2820-085; 2828-593. Fue constituida el 8 de mayo de 2001, con un capital de US \$5.000 equivalentes a 5.000 acciones de US \$1 cada una. (Anexo F1.1)

Los socios que suscribieron el capital de US \$5.000 son:

José Saltos Carvallo

Juan Heredia Casajoana

Héctor Saltos Coello

Rosa Casajoana Malo

La actividad que realiza la empresa es la prestación de servicios turísticos locales, nacionales e internacionales a todos los turistas

En cuanto a la infraestructura, ésta es la adecuada para el desarrollo de sus actividades: cuenta con una recepción, una sala acogedora para los turistas en donde reciben información sobre los servicios que la empresa ofrece mediante hojas volantes, revistas y folletos sobre destinos turísticos, cuenta con una oficina para contabilidad, oficina para el gerente y además cuenta con un pequeño bar para los clientes y empleados.

La empresa encuentra desarrollando sus actividades en el mercado por cinco años.

En la actualidad cuenta con la siguiente estructura organizacional: (Anexo 2)

#### 4.2.4 Diagnostico F.O.D.A

### TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CIA. LTDA.

#### DIAGNÓSTICO FODA

#### COMPONENTE: VENTAS

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ambiente Organizacional	Mala organización por falta de liderazgo.	Apoyo del Gobierno hacia el turismo	Existen países que cuentan con mayores atractivos los cuales captan gran cantidad de turistas
Amplitud y comodidad del local.	Falta de delimitación clara de las funciones del personal	Inversión del Gobierno en el turismo	Inestabilidad política en nuestro país.
Apoyo de las organizaciones de turismo.	La empresa no es tan conocida a nivel local, nacional y extranjero	Crecimiento de turistas extranjeros en el país	Falta de promoción del país
La empresa ocupa una posición considerable en el mercado	La empresa se vende de la mejor manera a los clientes internos (empleados).	El turismo es un área que cada vez es mas explotada	Cultura de los ciudadanos
Experiencia del personal	No se fijan metas	La empresa se encuentra en una provincia que es considerada patrimonio cultural de la humanidad	Inversión por parte del gobierno para concientizar a la ciudadanía sobre la importancia del turismo y su aporte a la economía del país.
Los que lideran la empresa cuentan con una amplia experiencia en la rama del turismo	Falta de motivación por el trabajo en equipo	Crea mayores fuentes de trabajo y por ende ayuda a la economía del país mejorando así los ingresos de la población.	No existen muchos profesionales en la rama del turismo
	No hay capacitación continua		

#### 4.2.5 Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estructura.

EVALUACION PRELIMINAR ES TRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>					
1.	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: · Prestación de servicios? · Entrega de obras? · Entrega de bienes?	x			
2	En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica? En caso afirmativo indique: · Fecha de aprobación del documento: · Período de vigencia: · A quienes se divulgó:	x			En la actualidad se encuentra implantándose un plan estratégico el cual no está aprobado
3	En la institución se encuentra definido: · Las Metas? · La Misión? · La Visión? · Objetivos	x x x x			
4	La entidad, para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía cuenta con parámetros e indicadores de gestión?		x		

5	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad del servicio prestado si satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comparación de un producto servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios?</li> <li>· Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos?</li> <li>· Encuestas o cuestionarios.</li> </ul>	x	x		<p>Manejan cuestionarios que se aplican a los clientes sin embargo éstos no son analizados debidamente.</p>
6	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Planes operativos?</li> <li>· Informe de actividades en cumplimiento de metas?</li> <li>· Planes direccionales y estratégicos.</li> </ul>	x	x		<p>Se están desarrollando planes direccionales estratégicos</p>
7	<p>La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados?</p>		x		
8	<p>En la institución se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?</p> <p>En caso afirmativo, descríbala y obtenga documentación relativa.</p>		x		

#### 4.2.6. Evaluación de áreas críticas (Debilidades)

**TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CIA. LTDA.**  
**EVALUACION DE AREAS CRÍTICAS (DEBILIDADES)**  
**SUBCOMPONENTE: PROCEDIMIENTOS Y OPERACIONES**

SITUACION ACTUAL	EFECTO	NIVEL DE		ACCION CORRECTIVA	RESPON SABLES	RECURSOS A UTILIZAR	PERIODO IMPLANT		SEGUI- MIENT O
		RIESGO	CONFIANZ A				FECHAS DE		
							INICIO	TERMINO	
<p><b>PROCEDIMIENTOS Y OPERACIONES</b></p> <p>Las funciones establecidas en el Manual de procedimientos no son compatibles con la realidad, no se cumplen.</p> <p>No se han establecido objetivos y metas para evaluar la gestión operativa.</p> <p>Ausencia de evidencias del seguimiento de las actividades en las funciones de: planificación, organización, ejecución y control.</p> <p>Las previsiones de personal no están acordes con los planes institucionales y requerimientos de las unidades administrativas.</p>	<p>Que no se cumplan las funciones establecidas.</p> <p>Que no se evalúe la eficiencia, eficacia y economía, gestión y resultados.</p> <p>Que no se atiendan los requerimientos en forma oportuna.</p>	Moderado	Moderado	<p>Actualización del Manual de procedimientos.</p> <p>En los planes anuales incluir objetivos y metas.</p> <p>Documentar el cumplimiento de las actividades para fines de evaluación.</p> <p>Planificación a base de</p>	Máxima Autoridad. Presidente, gerente y otros directivos.	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	01.11.07	En adelante	A partir de 01.03.08

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>  No existe un buen nivel de conocimientos de sus funciones por parte del personal de este departamento	Repercute directamente en una buena atención al cliente.	Moderado	Moderado	requerimiento reales Establecer funciones claras para cada departamento de la empresa y darlos a conocer.	Jefe de departamento.	Humanos	01.12.07	01.02.08	A partir de 01.03.08
	Existe una rotación muy continua en el departamento de servicio al cliente (Counter)	Provoca desorganización en las funciones de los distintos departamentos		Implantar políticas que incentiven a los vendedores a quedarse en la empresa	Gerente general y jefe de ventas.	Económicos y humanos.	15.11.07	15.12.07	A partir del 15.01.08
	La falta de políticas que sancione el incumplimiento de los empleados en sus funciones crea confusión entre los departamentos sobre sus debidas funciones.	Genera un ambiente de incomodidad y desorganización en la empresa.		Establecer un manual de funciones así como sus debidas sanciones en caso de incumplimientos.	Directivos y empleados.	Humanos, económicos, tecnológicos y materiales.	01.11.07	01.12.07	A partir del 15.12.08
<b>ARCHIVO</b>  Desorganización en los archivos lo cual provoca una difícil ubicación de los mismos.	Provoca una pérdida de tiempo cuando se necesita consultar algo de los archivos. Al no existir ningún tipo de sanciones no genera preocupación en	Moderado	Moderado	Definir políticas que permitan una buena organización de los archivos. Aplicar	Jefe de departamento.  Jefe de	Humanos y tecnológicos.  Humanos,	10.11.07  20.11.07	20.11.07  30.11.07	A partir del 20.11.07  A partir del
	No existe ningún tipo de sanción por incumplimiento o desorganización en los archivos.								

	los empleados por mantener una buena organización en sus archivos.			sanciones que permita a los empleados preocuparse más por la organización de sus archivos.	departamento.	tecnológicos, Materiales y económicos,			30.11.07
--	--	--	--	--	---------------	--	--	--	----------

#### 4.2.7 Componentes y subcomponentes a Auditarse

Departamento de ventas

- Servicio al cliente
- Procedimientos de operación
- Archivo de documentos
- Políticas de crédito

#### 4.2.8 Indicadores de gestión utilizados

##### Indicadores MPVA

Nivel Salarial

$$NS = \frac{\text{Salarios y prestaciones}}{\text{Nº de empleados}}$$

Productividad Laboral

$$PL = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Nº de empleados}}$$

Participación del Trabajo

$$PT = \frac{\text{Salarios y prestaciones}}{\text{Valor Agregado}}$$

Productividad Capital

$$PC = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Activos}}$$

Intensidad del Capital.

$$IC = \frac{\text{Activos}}{\text{Nº de empleados}}$$



Razón de Valor Agregado

$$RVA = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Producción o ventas}}$$

Rotación del Capital

$$RC = \frac{\text{Producción o ventas}}{\text{Activos}}$$

Razón de utilidad operativa y VA

$$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Valor Agregado}}$$

Rentabilidad


$$R = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos}}$$

#### 4.2.9 Equipo multidisciplinario

<b>EQUIPO MULTIDICIPLINARIO</b>	<b>Nombres</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinador.</li></ul>	Sr. Juan Heredia.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisor</li></ul>	Yolanda Tapia
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de equipo</li></ul>	Noemí Vera
<ul style="list-style-type: none"><li>• Auditores Operativos</li></ul>	Yolanda Tapia Noemí Vera
<ul style="list-style-type: none"><li>• Director de Auditoría</li></ul>	Econ. Teodoro Cubero

### 4.3 Fase II: Planificación

#### 4.3.1 Cuestionario de Evaluación Específica de Control Interno por Componentes

		<b>EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No.</b>	
<b>ENTIDAD:</b>		TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CIA LTDA				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTION				
<b>COMPONENTE:</b>		DEPARTAMENTO DE VENTAS				
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		SERVICIO AL CLIENTE				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIOS	
		SI	NO	NA		

#### ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD

Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de atención de servicio al cliente.

La presente encuesta fue respondida por el señor Gustavo Aguilera representante de Servicio al cliente.

1	La institución cuenta con un departamento de Servicio al cliente?	X			
2	<p>El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?</p> <p>Describe en hojas adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuál es la estructura organizativa de la Unidad de Servicio al cliente</li> <li>-Cuál es la misión, objetivos y estrategias de la unidad.</li> </ul> <p>Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responde a la realidad?</li> </ul> <p>Solicite un Organigrama estructural y de posición.</p> <p>Describe en hojas adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las funciones actuales de la unidad de Servicio al cliente.</li> <li>- Las funciones que realizan los funcionarios de la misma.</li> </ul>		X		<p>Este puntos se encuentra detallado en el capítulo tres de este trabajo</p> <p>Ver organigrama en anexos</p> <p>Anexo 4.1</p>

3	<p>La Unidad de Servicio al Cliente administra en función de planes y programas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha establecido objetivos de corto o largo plazo?</li> <li>- Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?</li> <li>- Se transmiten a los empleados?</li> <li>- Se controla con regularidad el desarrollo de servicio al cliente y se confronta con las metas y objetivos determinados?</li> </ul> <p>En caso afirmativo, obtenga información o que describa en hojas adicionales.</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>Mas o menos</p>
4	<p>El plan de servicio al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quién coordina?</li> <li>- Quién (s) participa (n)</li> <li>- Quién lo aprueba?</li> <li>- Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración.</li> <li>- Se identifican personas responsables por cada actividad?</li> <li>- Los Analistas de Personal preparan planes y programas de trabajo específicos?</li> </ul>		<p>X</p>		<p>Administración. Administración, gerencia y ventas. Gerente. Tendencias, estadísticas. Se trata</p>
5	<p>Se ha definido políticas para la administración de personal respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal</li> <li>- Selección y Reclutamiento</li> <li>- Formación y Capacitación</li> <li>- Evaluación del Desempeño</li> <li>- Promociones (carrera administrativa)</li> <li>- Remuneraciones y otros beneficios</li> <li>- Asignación de funciones según formación y experiencia.</li> <li>- Rotación de personal (traslados y/o movilización)</li> </ul>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		

6	Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta?  En caso afirmativo indique: - Se cuenta con datos estadísticos o históricos. - Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.  Obtenga documentación al respecto.		X		
7	Se hacen previsiones de personal?  Si la respuesta es afirmativa: - Se relacionan con los objetivos y necesidades institucionales? - Se ligan a los planes anuales?  Explique  Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad con el proceso de formulación presupuestaria?		X		
8	Se han definido sistemas de control y evaluación?	X			En ciertas áreas (Pool)
9	Se hace o existe control de gestión en la unidad?				Muy poco
10	Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		
11	Se hace el seguimiento de esos planes?	X			En lo poco que hay

### EJECUCION

Son preguntas orientadas a conocer lo relativo al desarrollo de las actividades de la Unidad y adicionalmente, conocer acerca del control gerencial del área.					
12	Cómo se manejan los diferentes subsistemas de Servicio al cliente:				Mediante delegación

13	<p>Tienen la Unidad de Servicio al cliente, manuales de procedimientos para guiar la gestión que realiza en los diferentes subsistemas de personal?</p> <p>- Cuáles?</p> <p>- Se encuentran aprobados? Fechas</p> <p>- Tiene aplicación en la práctica</p>	X			Manual de operaciones y ventas
		X	X		Hace 2 meses
14	Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas y demás normas en materia de servicio al cliente?		X		
15	<p>Se dispone de un manual ocupacional que defina las funciones de cada uno de los servidores y los niveles de autoridad y responsabilidad?</p> <p>- Fecha de aprobación</p> <p>- Ha sido actualizado? Fecha:</p> <p>- Es de conocimiento del personal?</p> <p>Tiene aplicación en la práctica?</p>	X			No están aprobados
		X			
		X			
		X			
16	<p>Se aplica un proceso para la selección de personal:</p> <p>Describa en hoja adicional</p>		X		
17	<p>Existe un proceso para la inducción del personal?</p> <p>Describa en hoja adicional</p>		X		
18	<p>El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue nombrado?</p> <p>Si no lo hace, explique porqué</p> <p>Ha determinado algunos casos?</p> <p>Describa en hoja adicional</p>	X	X		<p>Por la rotación de personal.</p> <p>Corporativo se ocupa de counter</p>
19	<p>Qué sistemas de Clasificación de Puesto se aplica?</p> <p>Describalo</p>		X		No existen sistemas

20	<p>Qué Régimen de Remuneraciones se aplica?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institucional?</li> <li>- Sujeto a leyes de Escalafón Profesional?</li> </ul>	X			
21	<p>Existe rotación de personal?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuál es el índice de rotación? Alto-Medio-Bajo</li> <li>- Cuáles las causas?</li> <li>- Cuáles las áreas de mayor rotación?</li> </ul> <p>Existen estadísticas al respecto?</p>	X		X	Alto Cambio de trabajo Counter
22	<p>Que actividades de motivación se encuentran vigentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descríbalos</li> </ul>				Ninguna
23	<p>Cuál es el grado de formación del personal de la entidad por niveles?</p> <p>Señale en hoja adicional</p>				Nivel Superior
24	<p>La institución le ofrece algún sistema de incentivos?</p> <p>En caso afirmativo describa cuáles son?</p>	X			No están muy claros
25	<p>Son bajas las tasas de ausentismo en la entidad?</p> <p>En caso afirmativo adjuntar documentación probatoria.</p>		X		
26	<p>Cuenta la institución con un sistema de Evaluación de Desempeño?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qué parámetros utiliza?</li> <li>- Con qué frecuencia se aplica?</li> <li>- Qué fin da a sus resultados?</li> </ul>		X		
27	<p>Existe un plan de carrera administrativa?</p> <p>En caso afirmativo adjuntar documentación probatoria.</p>		X		

28	Cuenta la institución con un Código de Ética?		X		
29	Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve el empleado?	X			
30	Se han establecido procedimientos para presentar quejas y/o reclamos.		X		
31	Existen políticas disciplinarias en la entidad?		X		

### SISTEMATIZACION


Políticas, prácticas y métodos de registro para ejecutar las actividades de atención de servicio al cliente. Así mismo, analizar el grado de sistematización para obtener el nivel de satisfacción que el sistema de información brinda.					
32	Cuáles son los informes principales que general la unidad respecto al manejo de servicio al cliente? - Con qué frecuencia se emiten? - A quienes se dirigen?				Hojas de evaluación por parte de clientes. Trimestralmente. Personal de ventas.
33	Se utiliza esa información para monitorear la gestión de servicio al cliente respecto a: - Selección de personal, ingresos, bajas, traslados, promociones, licencias, ausentismo.	X			Para planificar
34	Se provee de esta información a otras unidades?	X			
35	Que archivos y registros de información sobre servicio al cliente lleva la unidad descrita: -Cuál es el soporte de mantenimiento? - Cuáles son las políticas o normas en materia de tiempo y mantenimiento de esos registros o archivos? - Existe un expediente por empleado y que elementos incluye?	X			Encuestas No existen normas. No se sabe

36	Considera usted que el sistema de información de servicio al cliente provee en tiempo y forma la información que necesita para la planificación, toma de decisiones y control.	X			Medianamente
37	Mantiene la institución una base de datos desde la cual puede desarrollar análisis de servicio al cliente cuando surge la necesidad? Explique.	X			Sistema Contable
38	Que propuesta haría para cambiar la forma como está funcionando el área de Servicio al Cliente?				Definir claramente el personal que se necesita y estructurar de mejor manera sus funciones.

**PROPORCIONE LA SIGUIENTE INFORMACION**

	Cuadros distributivos del personal Tablas remunerativas				Anexo 1 Anexo 3
--	--	--	--	--	--------------------



		<b>EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No.</b>	
<b>ENTIDAD:</b>		TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CIA LTDA				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTION				
<b>COMPONENTE:</b>		DEPARTAMENTO DE VENTAS				
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	NA		

**AREA ADMINISTRATIVA**

Las siguientes respuestas fueron dadas por la Srta. Paulina encargada de ésta área.

	En caso de faltar la persona encargada de ésta unidad, existe personal que lo sustituya sin problemas?	X			Sin embargo faltaría un 40% de involucramiento en estas actividades
	Esta unidad cumple con el tiempo de trabajo determinado en la Ley?	X			
	El trabajo específico de la unidad de administrativa corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de llamadas? X</li> <li>• Atención al personal externo e interno? X</li> <li>• Ingreso en sistema informático: ventas, compras y pagos? X</li> <li>• Impresión documento para envío a departamentos que requieren información? X</li> </ul>				
	Se ha realizado evaluaciones periódicas para determinar si el sistema informático es el más adecuado?	X			Actualmente está en proceso.
	Existe una planificación de carga horaria para el personal?	X			
	Se emiten reportes de atención a los requerimientos solicitados, está controlada?		X		
	El Gerente Administrativo está encargado de realizar la supervisión de los empleados respecto a carga horaria, producción, comités, otros? Caso contrario indique cual es el funcionario encargado de esta labor?	X			
	Se mantiene el sistema de referencia y contrarreferencia para atención de los requerimientos vía telefónica, en caso negativo determine las causas?	X			
	Realice una visita a la unidad de administración y verifique: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico adecuado? X</li> </ul>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalización suficiente que permita al personal guiarse?</li> <li>• Condiciones apropiadas de seguridad e higiene?</li> <li>• Comodidad y seguridad para clientes en espera?</li> <li>• Equipos subutilizados?</li> <li>• Se mantiene en stock insumos administrativos?</li> </ul>	X	X		Actualmente no
--	---	---	---	--	----------------

**CONTABILIDAD**

La encuesta fue realizada a la Sra. Catalina Morocho, contadora de la entidad.

	Se han implantado controles necesarios en caso de ausencia de los profesionales a través de medios de telefonía celular, beepers u otros que faciliten la localización?	X			
	Existe una persona responsable para atender las emergencias contables que se producen en la entidad?	X			En caso de que no esté le ubican.
	Para los fines de semana que brindan atención, se ha dispuesto personal para cubrir las necesidades contables emergentes del servicio?		X		
	Las condiciones de seguridad y amplitud del departamento contable son adecuadas?	X			
	Observe departamento de contabilidad se encuentra dotado de equipos, instrumental e insumos necesarios y en buenas condiciones?		X		Los equipos informáticos no son los más adecuados para contabilidad.
	Son evaluadas las funciones, actividades y/o tareas del departamento contable?, con que frecuencia?		X		
	Se elaboran reportes de producción del departamento contable? con que periodicidad?		X		

**VENTAS**

Las respuestas a este cuestionario están dadas por el Sr. Gustavo Aguilera. Vendedor.

	Verifique si las áreas físicas dentro del departamento de ventas brindan seguridad oportunidad en atención y comodidad del cliente?	X			
	Solicite información del servicio de atención al cliente, si realiza actividades referentes a:				

<ul style="list-style-type: none"> <li>• País de procedencia?</li> <li>• Ocupación o profesión?</li> <li>• Datos personales?</li> <li>• Gustos?</li> <li>• Recomendaciones?</li> <li>• Sugerencias?</li> <li>• otros? Especifique</li> </ul>	X	X			- A donde van - Que tiempo se quedan. - Sus planes
Verifique si el servicio cuenta con especialistas y tecnólogos suficientes que permitan brindar atención eficiente, oportuna y de calidad?	X				
Las condiciones de seguridad e higiene para la atención de clientes son adecuadas?	X				
Verifique si el departamento de servicio al cliente está dotado de equipos e insumos necesarios?	X				
Se ha realizado seguimientos de clientes que decidieron no completar o no tomar el tour que ofrecen los vendedores y se investigan las causas?.		X			
Son evaluadas las funciones, actividades y/o tareas de los profesionales?, con que frecuencia?		X			
Se elaboran reportes de producción del servicio de atención al cliente? Con que periodicidad?	X				Cada 2 meses.

#### **GERENCIA ADMINISTRATIVA**

Las respuestas correspondientes a este departamento fueron dadas por la Srta. Paulina como asistente del Gerente, Sr. José Saltos, debido a su ausencia.

Existe informes de evaluación previo a las referencias intradepartamentales para la atención de problemas graves?	X				
Se realizan recorridos diarios por parte del Jefe de la Unidad y los encargados de actividades de alto riesgo o importancia para verificar su avance?		X			
La gerencia administrativa de TerraDiversa se encuentra vigilante sobre cualquier situación anormal de la empresa?		X			
El espacio físico dotado para esta función es adecuado y mantiene las condiciones de seguridad y comodidad necesarias?	X				
TerraDiversa cuenta con equipamiento específico para cada departamento?,	X				- Equipos de computación.

	describa cuales?				- Sistemas de red - Correo electrónico - Fax, impresoras. - Centralilla telefónica, etc.
	Los equipos mantienen tecnología actualizada y se realiza mantenimiento preventivo?	X			
	Se efectúa una selección de personal para la atención en ésta área tanto de personal alterno como subalterno?	X			Actualmente.
	Son evaluadas las funciones, actividades y/o tareas de los profesionales de esta área?, con que frecuencia?	X			Mensualmente
	Se elaboran reportes de producción del área? con que periodicidad?	X			Mensualmente
	Se define claramente la delegación de funciones?	X			
	Se expresan claramente los distintos niveles de responsabilidad?	X			A medias. Este está considerado uno de los mayores problemas de la empresa empezando por la cabeza de esta.
	Existen políticas para la obtención de respaldos de la información almacenada?		X		
	Existen políticas para el cambio de claves en los sistemas?		X		
	Para el desarrollo de los sistemas se utiliza una metodología modelo?	X			
	Se verifican los requisitos de formación profesional y experiencia requeridos?	X			
	El jefe de departamento realiza una supervisión directa y evalúa periódicamente el trabajo del personal?		X		
	Disponen de un plan de contingencias?		X		
	Se verifica la implementación de las seguridades físicas y lógicas para los sistemas y los datos?		X		
	Se mantiene actualizado un inventario del recurso informático tanto del hardware como del software?		X		
	Existe una estructura formal para la administración del desarrollo de sistemas?	X			


	Las herramientas técnicas de desarrollo de sistemas fueron seleccionadas con un adecuado estudio de necesidades y de acuerdo a la tecnología moderna?	X			
	El personal de esta unidad ha sido entrenado en el uso de tales herramientas?				A medias
	La metodología definida para el desarrollo de sistemas de información incluye la estandarización de:				
	▪ Formato de la documentación del sistema	X			
	▪ Codificación de datos	X			
	▪ Codificación de programas	X			
	▪ Simbología en modelamiento y diagramas	X			
	▪ Definición de presupuestos y costos		X		
	▪ Descripción de los sistemas	X			
	▪ Diccionario de datos		X		
	▪ Especificaciones de programación	X			
	▪ Descripción de archivos y registros	X			
	▪ Formatos de entrada	X			
	▪ Formatos de reportes de salida	X			
	▪ Instrucciones de operación	X			
	La documentación de los sistemas se encuentra actualizada y completa?	X			
	Existen definidos controles operativos para la explotación de los sistemas?		X		

### GERENCIA DE VENTAS

Esta encuesta se realizó al Sr. Juan Heredia, quien al empezar esta auditoría se desempeñaba como gerente de ventas, actualmente desempeña la función de gerente general.

	Verifique si el espacio físico de la Unidad de Gerencia de ventas es funcional?		X		Expresó: “La parte administrativa no es mi fuerte”
	Observe si el archivo de los ventas realizadas (esto implica todos los documentos utilizados para la venta) se encuentra debidamente organizado y de fácil ubicación?		X		No son fáciles de ubicar.

	<p>Verifique si mantienen información relativo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas en relación directa con el cliente?</li> <li>• Ventas por e-mail?</li> <li>• Ventas por teléfono?</li> <li>• Ventas por referencias?</li> <li>• Ventas por intermediarios?</li> <li>• Otras ventas?, detalle cuales?</li> </ul>	<p>X X X X X</p>	<p>X</p>		
	<p>Verifique si ingresan datos y disponen de reportes de comentarios de clientes de todos los servicios que ofrece la empresa, que permitan medir la calidad, cantidad, eficiencia y grado de satisfacción del cliente, relacionado con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de oferta?</li> <li>• Precios?</li> <li>• Rapidez?</li> <li>• Quejas?</li> <li>• Atención?</li> <li>• Otros?</li> </ul>	<p>X X X X X</p>	<p>X</p>		<p>- Calidad en servicio de alimentación. - Referente a los sitios de visita.</p>
	<p>Observe si cuentan con equipos informáticos suficientes y determinen si mantienen capacidad necesaria para el almacenamiento de datos?</p>		<p>X</p>		<p>No está bien organizado los equipos digitales.</p>
	<p>Observe si se cuenta con equipamiento necesario para el desarrollo de actividades de la unidad?</p>	<p>X</p>			


		<b>EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No.</b>	
<b>ENTIDAD:</b>		TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CIA LTDA				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTION				
<b>COMPONENTE:</b>		DEPERATAMENTO DE VENTAS				
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		POLITICAS DE CREDITO				
No.	PREGUNTAS	RESPUES			COMENTARIOS	
		SI	N	N		
		O	A			

### DOCUMENTACIÓN

La siguiente encuesta fue realizada al Sr. Juan Heredia quien expresó que la mayoría de ventas en la empresa son al contado y muy poco utilizan créditos, sin embargo, supo dar las siguientes respuestas.

1	Existe un documento formal que proyecte y determine las políticas de crédito de la empresa?	X			
2	Este documento fue elaborado a base de una metodología previamente definida?				
3	Se expresan claramente las necesidades de información de acuerdo a los objetivos institucionales?	X			
4	Se ha estudiado la factibilidad de las soluciones informáticas propuestas y éstas han sido adecuadamente aprobadas?	X			
5	El documento está de acuerdo con la política institucional?	X			
6	Este plan es monitoreado y ajustado por alguna petición?		X		
7	En éste se definen los sistemas de información que requiere la entidad para aplicar el crédito?	X			
8	El Plan contiene un cronograma de Implementación informática? • Asigna prioridades para la implementación? • Asigna los recursos humanos y técnicos? • Incluye la asignación de responsabilidades en cada fase? • Administración de seguridades Físicas • Confidencialidad, niveles de acceso a la información (perfiles)	X X X	X X X		Está en proceso
9	En este documento se detallan las características de procesamiento requeridas?		X		
10	El documento contiene los requerimientos básicos y necesarios que requiere el equipo de Terradiversa?				A medias.
11	Existe un documento formal que establezca las				

	características (bases) para la selección e implementación de créditos a los clientes?		X		
12	Existe definido algún procedimiento de aprobación en otorgar créditos por parte de la gerencia de ventas de la entidad?		X		
13	Existe coordinación entre las funciones de ventas y las administrativas y dentro de ellas?	X			
14	Existen manuales de procedimientos para la coordinación de funciones?	X			

		<b>EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO</b>			<b>Hoja No.</b>	
<b>ENTIDAD:</b>		TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CIA LTDA				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b>		AUDITORIA DE GESTION				
<b>COMPONENTE:</b>		DEPARTAMENTO DE VENTAS				
<b>SUBCOMPONENTE:</b>		ARCHIVO DE DOCUMENTOS				
No.	PREGUNTAS	RESPUES			COMENTARIOS	
		SI	N	N		
		O	A			

<b>ARCHIVO</b>						
Las respuestas para este cuestionario fueron tomadas del departamento Administrativo – Contable Sra. Catalina Morocho y Srta. Noemí Vera.						
1	Cuentan con un sistema de archivo físico e informático?	X			No todos los departamentos tienen bien organizado sus archivos excepto contabilidad.	
2	Cuales son los objetivos de mantener estos métodos de archivo?				Por seguridad y rapidez.	
3	Qué controles tiene ésta área?, quien lo realiza y con que frecuencia?				La parte administrativa es la más controlada por contabilidad esto es semanalmente.	
4	En que ubicación jerárquica se halla esta área?				Tercer nivel	
5	Considera usted adecuada esta ubicación?	X				
6	Cuenta con una estructura orgánica funcional esta		X			



	área?				
7	Quiénes intervienen en el desarrollo de esta función?				Todos.
8	Qué políticas y estándares se han definido para el área de archivo?				Solo ventas tiene políticas para el archivo.

#### 4.3.2 Flujogramas de procesos



#### DEPARTAMENTOS

Gráfico N°: 4.1 Flujo de Información

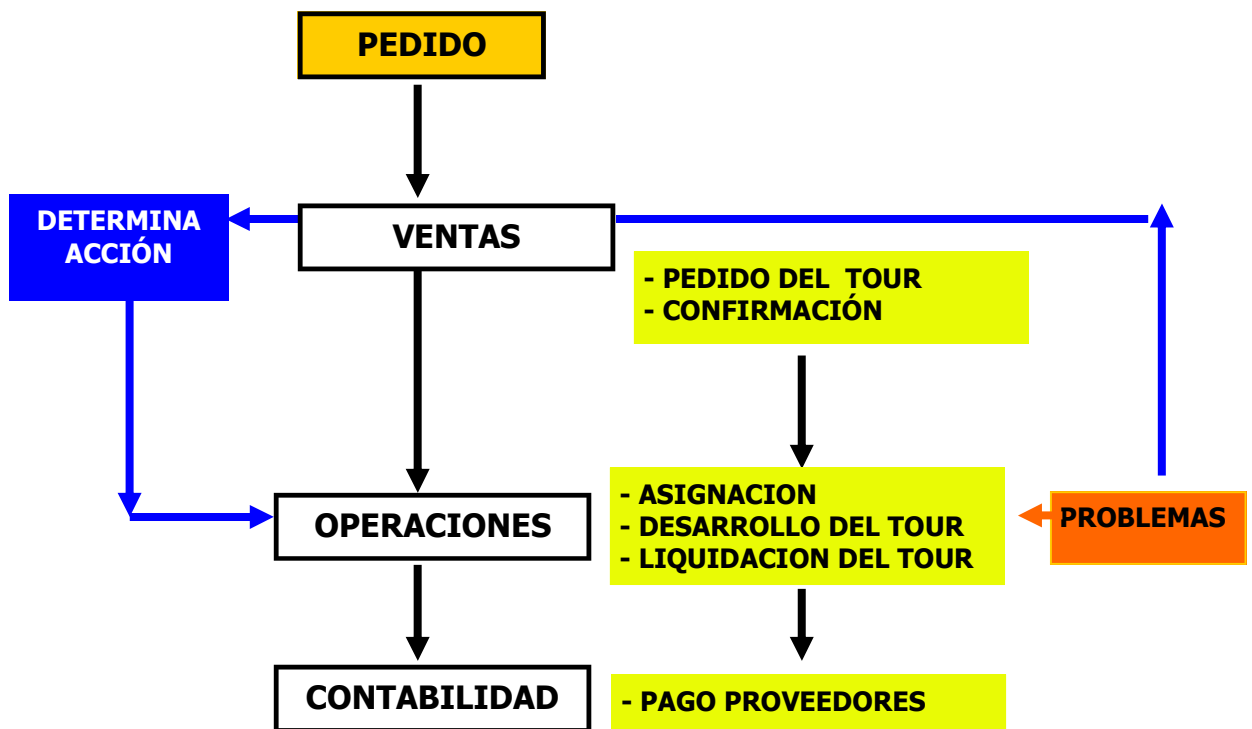
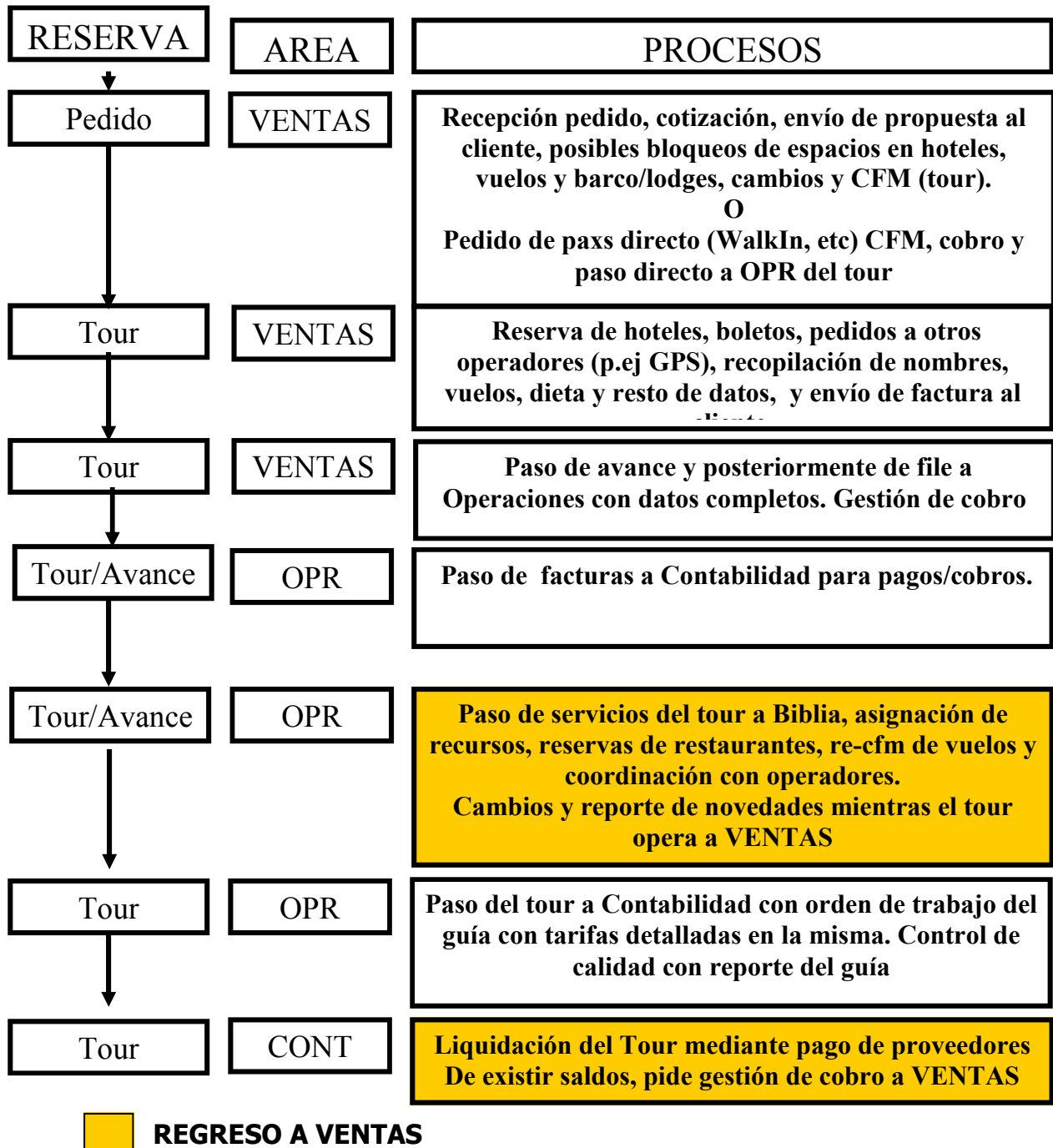


Gráfico N°: 4.2 Flujo de procedimientos



Fuente: TerraDiversa – Departamento de operaciones

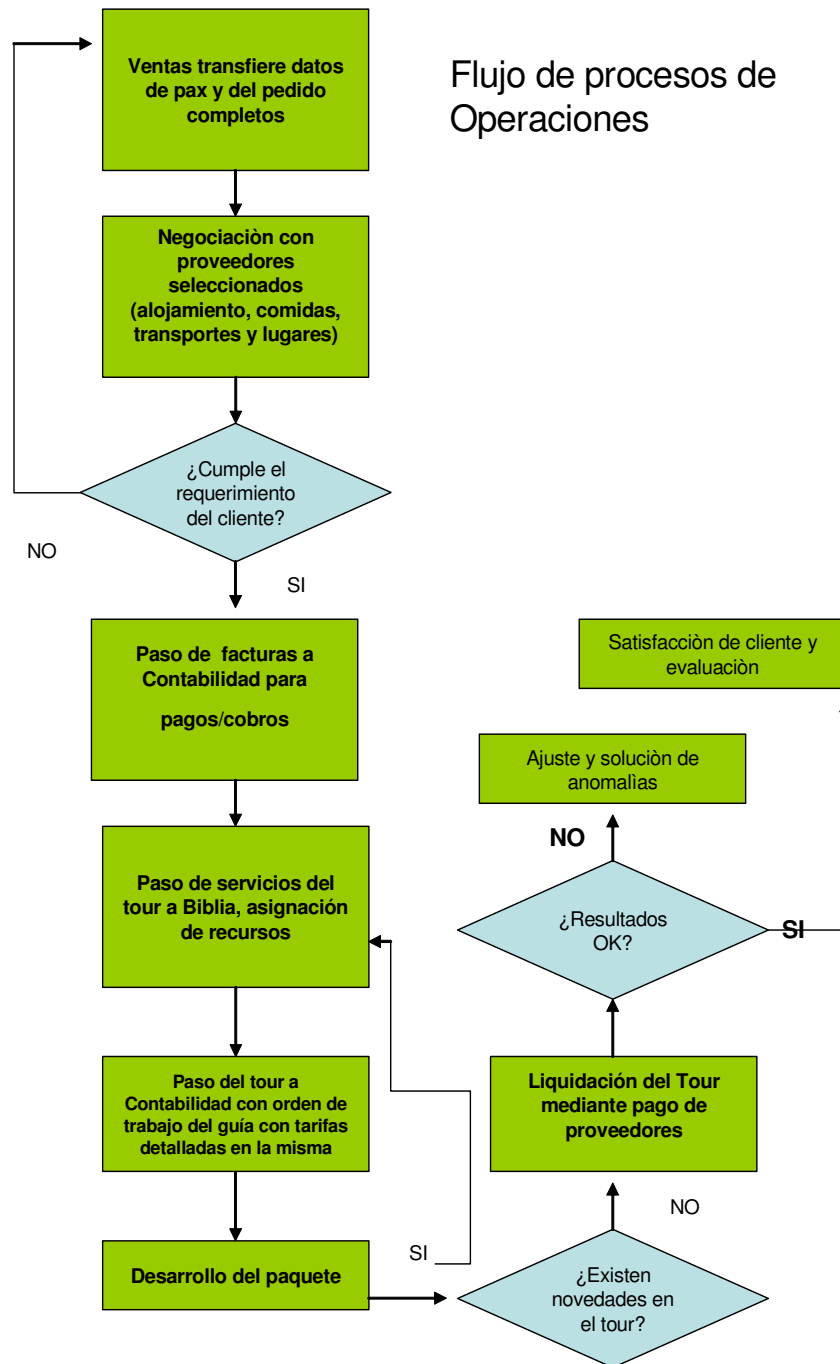
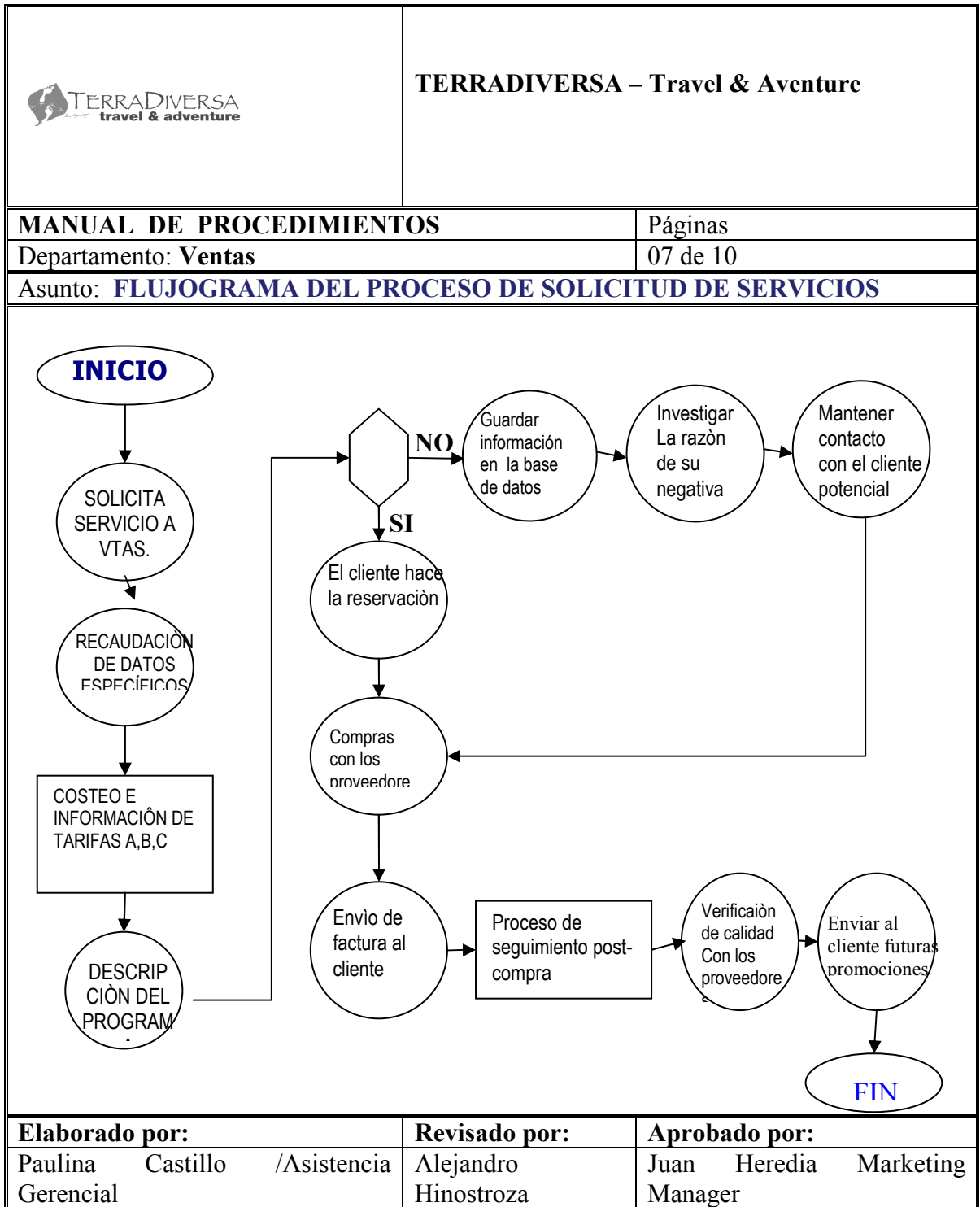


Gráfico N°: 4.3

Fuente: TerraDiversa – Departamento de operaciones

Gráfico N°: 4.4



Fuente: TerraDiversa – Departamento de Administración

### 4.3.3 Matriz de Ponderación

#### TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CÍA. LTDA.

#### MATRIZ DE PONDERACIÓN

#### COMPONENTE: VENTAS

#### SUBCOMPONENTE: PROCEDIMIENTOS Y OPERACIONES

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
• Existencia de manual operaciones	10	9
• Grado de cumplimiento de los procedimientos.	10	6
• El nivel de conocimientos del manual por parte de los vendedores	10	5
• Actualización permanente del manual.	10	3
• Existen sanciones por incumplimiento	10	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>27</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{27 \times 100}{50} = 54\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

Determinación del Nivel de Riesgo

Confianza	BAJA	MODERADA	ALTA	Riesgo
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	Alto	Moderado	Bajo	

**TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CÍA. LTDA.**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**COMPONENTE: VENTAS**

**SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE**

<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
• Determinación clara de funciones de esta área.	10	8
• Grado de cumplimiento de funciones establecidas.	10	7
• El nivel de conocimientos de funciones por parte de los vendedores	10	7
• Rotación de personal.	10	5
• Existen sanciones por incumplimiento	10	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>31</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{31 \times 100}{50} = 62\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

Determinación del Nivel de Riesgo

Confianza	BAJA	MODERADA	ALTA	Riesgo
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	Alto	Moderado	Bajo	

**TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CÍA. LTDA.**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**COMPONENTE: VENTAS**

**SUBCOMPONENTE: POLITICAS DE CREDITO**

<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
• Nivel de créditos otorgados	10	3
• Existencia de políticas de crédito.	10	9
• El nivel de aplicación de éstas políticas	10	5
• Índice de cartera vencida.	10	3
• Existen políticas para sancionar incumplimientos	10	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>24</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{24 \times 100}{50} = 48\% \text{ Riesgo bajo; confianza alta.}$$

Determinación del Nivel de Riesgo

Confianza	BAJA	MODERADA	ALTA	Riesgo
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	Alto	Moderado	Bajo	

**TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CÍA. LTDA.**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**COMPONENTE: VENTAS**

**SUBCOMPONENTE: ARCHIVO**

<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
• Existencia de archivo físico y digital	10	9
• Archivo por áreas o departamentos	10	8
• Organización y fácil ubicación de archivos	10	5
• Existencia de políticas de archivo.	10	8
• Existen sanciones por incumplimiento o desorganización.	10	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>34</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{34 \times 100}{50} = 68\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

Determinación del Nivel de Riesgo

Confianza	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	Alto	Moderado	Bajo	Riesgo



#### 4.3.4. Memorando de planificación

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN.</b>	
<p><b>ENTIDAD:</b> Operadora de Turismo y Agencia de Viajes TerraDiversa.  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A:</b> Departamento de Ventas  <b>Período:</b> Enero 2006 – Diciembre 2006  <b>Preparado por:</b> Noemí Vera  <b>Fecha:</b> 30/Agosto/2007  <b>Revisado por:</b> Yolanda Tapia.  <b>Fecha:</b> 30/Octubre/2007</p>	
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA.</b>	
<p>El objetivo de esta auditoría es conocer cuales son los procedimientos críticos de TerraDiversa y de esta manera contribuir con alternativas de solución a sus directivos. Hemos visto la necesidad de abarcar nuestro estudio al departamento de ventas ya que este es uno de los puntos clave dentro de la empresa así como también a los departamentos que a este se encuentren ligados</p>	
<b>2. FECHA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>Fecha estimada</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de trabajo</li> <li>• Inicio de trabajo de campo</li> <li>• Finalización del trabajo de campo.</li> <li>• Discusión del borrador de operaciones con funcionarios.</li> <li>• Presentación del informe a la dirección</li> <li>• Emisión del informe final de auditoría.</li> </ul>	<p>15/Agosto/2007            17/Agosto/2007            18/Septiembre/2007            20/Octubre/2007            25/Octubre/2007            28/Febrero/2007</p>
<b>3. EQUIPO MULTIDICCIPLINARIO</b>	<b>Nombres</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador.</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Jefe de equipo</li> <li>• Auditor Operativo</li> </ul>	<p>Sr. Juan Heredia.            Yolanda Tapia            Noemí Vera            Yolanda Tapia            Noemí Vera</p>
<b>4. DIAS PRESUPUESTADOS</b>	
<p>- 60 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:</p> <p>- FASE I, Conocimiento Preliminar → 4 días</p> <p>- FASE II, Planificación → 8 días</p> <p>- FASE III, Ejecución → 40 días</p> <p>- FASE IV, Comunicación de Resultados → 8 días</p>	
<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>	

5.1 Materiales	→	\$100.00
5.2 Viáticos y pasajes	→	\$ 80.00
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA</b>		
<b>6.1 Información General de la Entidad</b>		
<p>- <b>Misión:</b> La misión de Terradiversa es promover el turismo en el país compartiendo con extranjeros y nacionales la riqueza que posee este único y maravilloso Ecuador y sus cuatro mundos: Las Islas Galápagos, La Selva Ecuatoriana, La Costa Pacífica y la Serranía, garantizándoles a nuestros clientes experiencias inolvidables. Nuestros clientes podrán disfrutar también de interesantes lugares fuera del país que les permitan el goce y disfrute de sus vacaciones respondiéndoles de igual manera con experiencias que recordarán toda su vida.</p>		
<p>- <b>Visión:</b> La visión de Terradiversa es ser una empresa líder en el mercado expandiendo sus servicios en diferentes lugares del país para lograr perfeccionarse en esta rama y cumplir con todas las expectativas de los turistas.</p>		
<p>- <b>Objetivo:</b> El objetivo de Terradiversa es contribuir al país con la generación de empleo y crear fuentes económicas que permitan mejorar las situaciones de vida de los ecuatorianos, ya que al existir la empresa hay personas que de ella nos beneficiamos tanto los que hacemos Terradiversa como personas particulares que se dedican a actividades turísticas.</p>		
<p>- <b>Actividades principales:</b> Prestación de servicios turísticos.</p>		
<p>- <b>Estructura orgánica:</b></p>		
<b>Nivel 1:</b>	José Saltos	PRESIDENTE
<b>Nivel 2:</b>	Juan Heredia	GERENTE GENERAL
<b>Nivel 3:</b>	Catalina Morocho	JEFE FINANCIERO ADMINISTRATIVO MARKETING Y VENTAS RELACIONES PÚBLICAS
<b>Nivel 4:</b>	Noemí Vera Gustavo Aguilera Analía Piedra Adriana Bermeo  Surreal	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO VENTAS OPERADORA EMISIVO RECEPTIVO VENTAS QUITO DISEÑADORES.
<b>Nivel 5:</b>	Seinpro Diego Ramón	SISTEMAS MENSAJERÍA/ MANTENIMIENTO TRANSPORTISTAS FREELANCE GUIAS FREELANCE VOLUNTARIOS Y PASANTES ARRIEROS Y COCINEROS DESARROLLO DE PRODUCTOS PROYECTOS.

<p>- <b>Financiamiento:</b> Se encuentra financiada por los siguientes accionistas: José Saltos Carvallo, Juan Heredia Casajoana, Héctor Saltos Coello, Rosa Casajoana Malo, y también por un préstamo bancario.</p> <p>- <b>Principales fortalezas y debilidades:</b>  <b>Fortalezas:</b> - Infraestructura del local  - Experiencia del personal.  <b>Debilidades:</b> - Fijación de metas.  - Delimitación clara de funciones.</p> <p>- <b>Principales oportunidades y amenazas:</b>  <b>Oportunidades:</b> - Apoyo del Gobierno  - Crecimiento favorable del turismo.  <b>Amenazas:</b> - Rama profesional de turismo escasa  - Atractivos turísticos de países extranjeros.</p> <p>- <b>Componentes escogidos para la fase de ejecución:</b> Departamento de Ventas.</p>		
<p><b>6.2 Enfoque a:</b>  Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades</p>		
<p><b>6.3 Objetivo:</b></p> <p><b>Objetivo General:</b> Evaluar los objetivos y planes organizacionales del departamento de ventas.</p> <p><b>Objetivos Específicos por cada subcomponente:</b>  <b>Archivación de documentos:</b> Comprobar la confiabilidad de la información –actual y archivada- y de los controles que se manejan en el departamento de ventas  <b>Procedimientos de operación:</b> Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento en el área de ventas.  <b>Políticas de crédito:</b> Verificar la existencia de métodos adecuados de crédito  <b>Servicio al cliente:</b> Elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros, materiales en un desarrollo sostenible.</p>		
<p><b>6.4 Alcance:</b> Se realizará la auditoría al departamento de ventas con los siguientes subcomponentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivación de documentos</li> <li>- Políticas de crédito</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Procedimiento de operaciones</li> </ul>		
<p><b>6.5 Indicadores de Gestión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de rendimiento</li> <li>- Indicadores de productividad</li> </ul>	<p><b>Estado Actual</b></p> <p>Si existe</p> <p>Si existe</p>	

- Indicadores de impacto	Si existe									
<p><b>6.6 Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.</b>  De acuerdo a resultados obtenidos de la evaluación de control interno podemos resumir lo siguiente:  Terradiversa es una empresa cuya actividad principal es la prestación de servicios, actualmente sus objetivos, misión y visión se encuentran en proceso de definición, de igual manera está en proceso de implantación un plan estratégico el cual todavía no a sido aprobado.</p> <p>La entidad, para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía no cuenta con parámetros e indicadores de gestión. Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad del servicio prestado al cliente, se basan en cuestionarios aplicados a éstos. La empresa para evaluar la gestión institucional realiza planes operativos, pero no existe un informe de cumplimiento de metas y objetivos, actualmente se están desarrollando planes direccionales estratégicos. No cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encargue de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados y tampoco a detectado cuales son sus fortalezas y debilidades mediante un análisis FODA.</p>										
<p><b>6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría</b></p> <table> <tr> <td>- Servicio al cliente</td> <td>62% Riesgo Moderado</td> </tr> <tr> <td>- Procedimientos de operación</td> <td>54% Riesgo Moderado</td> </tr> <tr> <td>- Políticas de crédito</td> <td>48% Riesgo Bajo</td> </tr> <tr> <td>- Archivo</td> <td>68% Riesgo Moderado</td> </tr> </table>			- Servicio al cliente	62% Riesgo Moderado	- Procedimientos de operación	54% Riesgo Moderado	- Políticas de crédito	48% Riesgo Bajo	- Archivo	68% Riesgo Moderado
- Servicio al cliente	62% Riesgo Moderado									
- Procedimientos de operación	54% Riesgo Moderado									
- Políticas de crédito	48% Riesgo Bajo									
- Archivo	68% Riesgo Moderado									
<p><b>6.8 Grado de Confianza Programado y Controles Claves de Efectividad y Eficiencia</b></p> <table> <tr> <td>- Servicio al cliente</td> <td>62% Confianza Moderada</td> </tr> <tr> <td>- Procedimientos de operación</td> <td>54% Confianza Moderada</td> </tr> <tr> <td>- Políticas de crédito</td> <td>48% Confianza Alta</td> </tr> <tr> <td>- Archivo</td> <td>68% Confianza Moderada</td> </tr> </table>			- Servicio al cliente	62% Confianza Moderada	- Procedimientos de operación	54% Confianza Moderada	- Políticas de crédito	48% Confianza Alta	- Archivo	68% Confianza Moderada
- Servicio al cliente	62% Confianza Moderada									
- Procedimientos de operación	54% Confianza Moderada									
- Políticas de crédito	48% Confianza Alta									
- Archivo	68% Confianza Moderada									
<p><b>6.9 TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar los programas de trabajo que por cada subcomponente se desarrolla en esta fase de planeación.</li> <li>- Sustentar el desarrollo de este programa con los debidos papeles de trabajo</li> <li>- Encontrar situaciones que puedan demostrar los posibles errores que se dan en la empresa los mismos que se detallarán en hojas de hallazgo.</li> </ul>										
<p><b>6.10 TRABAJO DE LOS OTROS PROFESIONALES A REALIZAR EN LA FASE DE EJECUCION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solamente está el trabajo de los auditores</li> </ul>										

**7. COLABORACION DE LA ENTIDAD AUDITADA:**

- Contadora de la entidad: Catalina Morocho
- Gerente General: Juan Heredia
- Personal de ventas: Gustavo Aguilera.

**8. OTROS ASPECTOS**

- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de “Conocimiento Preliminar”.

**9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACION**

\_\_\_\_\_  
Supervisor

\_\_\_\_\_  
Jefe de equipo

### 4.3.5 Programas de trabajo por componentes

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>ENTIDAD:</b> Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.				
<b>TIPO DE EXÁMEN:</b> Auditoría de Gestión.				
<b>COMPONENTE:</b> Ventas				
<b>SUBCOMPONENTE:</b> Servicio al cliente				
N°	Descripción	Ref: P/T	Elab. por	Fecha
	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si la empresa cuenta con una buena calidad de servicio al cliente.</li> <li>• Verificar el cumplimiento del manual de procedimientos para atención al público.</li> <li>• Determinar el grado satisfacción del cliente</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b></p> <p>1 Recopilar directamente de la empresa la información necesaria.</p> <p>2 Analizar los documentos obtenidos en la recopilación.</p> <p>3 Medir la eficiencia y eficacia en el servicio al cliente.</p> <p>4 Elaborar el informe</p> <p>5 Comunicar los resultados obtenidos</p> <p><b>CONTROLES GENERALES:</b></p> <p>6 Determinar la veracidad de la información obtenida para el estudio.</p> <p>7 Verificar si los procesos que se siguen para la atención al cliente son los mejores.</p> <p>8 Evaluar el perfil profesional del encargado de ventas.</p> <p>9 Determinar en que medida los servicios que se ofrecen satisfacen al cliente.</p> <p><b>CONTROLES ESPECÍFICOS:</b></p> <p>10 Aplicar métodos de control para garantizar la</p>			

	confiabilidad de la información.			
11	Utilizar índices para medir el nivel de satisfacción de los clientes.			
12	Verificar el perfil profesional del personal de ventas.			
13	Verificar si existe un registro de clientes.			
14	Realizar entrevista y encuestas al personal encargado del área.			
15	Realizar una matriz de riesgos para determinar el grado de los riesgos.			
16	Existen políticas internas para realizar cambios en los sistemas de atención al cliente.			

**FECHA:**

\_\_\_\_\_  
**Elaborado por:**

\_\_\_\_\_  
**Supervisado por:**

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.

**TIPO DE EXÁMEN:** Auditoría de Gestión.

**COMPONENTE:** Ventas

**SUBCOMPONENTE:** Procedimiento de operaciones.

Nº	Descripción	Ref: P/T	Elab. por	Fecha
	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar si la empresa cuenta con un manual de procedimientos.</li><li>• Verificar si los procedimientos son los adecuados.</li><li>• Determinar el grado de cumplimiento de los procedimientos</li></ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b></p> <p>1 Recopilar directamente de la empresa la información necesaria.</p> <p>2 Analizar los documentos obtenidos en la recopilación.</p> <p>3 Medir la eficiencia y eficacia la aplicación de los procedimientos de operación.</p> <p>4 Elaborar el informe</p> <p>5 Comunicar los resultados obtenidos</p> <p><b>CONTROLES GENERALES:</b></p> <p>6 Determinar la veracidad de la información obtenida para el estudio.</p> <p>7 Verificar si los procesos que se siguen están dando buenos resultados.</p> <p>8 Evaluar el perfil profesional del personal de ventas.</p> <p><b>CONTROLES ESPECÍFICOS:</b></p> <p>9 Aplicar métodos de control para garantizar la confiabilidad de los procedimientos</p> <p>10 Utilizar índices para medir el nivel de cumplimiento de los procedimientos.</p> <p>Verificar el grado de capacitación profesional del</p>			



11	personal de ventas.			
12	Realizar entrevista y encuestas al personal encargado del área.			
13	Realizar una matriz de riesgos para determinar el grado de los riesgos.			
14	Existen políticas internas para realizar cambios en los procedimientos.			

**FECHA:**

---

**Elaborado por:**

---

**Supervisado por:**

## PROGRAMA DE TRABAJO

**ENTIDAD:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.

**TIPO DE EXÁMEN:** Auditoría de Gestión.

**COMPONENTE:** Ventas

**SUBCOMPONENTE:** Archivo de documentos

Nº	Descripción	Ref: P/T	Elab. por	Fecha
	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar si la empresa cuenta con un buen sistema de archivación.</li><li>• Verificar el grado de secuencia en los archivos.</li><li>• Determinar el grado de seguridad y acceso a los archivos.</li></ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b></p> <p>1 Recopilar directamente de la empresa la información necesaria.</p> <p>2 Analizar los documentos obtenidos en la recopilación.</p> <p>3 Medir la eficiencia y eficacia en el proceso de archivación.</p> <p>4 Elaborar el informe</p> <p>5 Comunicar los resultados obtenidos</p> <p><b>CONTROLES GENERALES:</b></p> <p>6 Determinar la veracidad de la información obtenida para el estudio.</p> <p>7 Verificar si los procesos que se siguen para el archivo son los mejores.</p> <p>8 Evaluar el perfil profesional del encargado de archivo.</p> <p>9 Determinar en que medida los archivos facilitan información necesaria.</p> <p><b>CONTROLES ESPECÍFICOS:</b></p> <p>10 Aplicar métodos de control para garantizar la</p>			

	confiabilidad de la información.			
11	Utilizar técnicas de muestreo para analizar los archivos.			
12	Determinar las indicaciones que se le dan al encargado para su debido manejo.			
13	Verificar si existen seguridades físicas para acceder a los archivos.			
14	Realizar entrevista y encuestas al personal encargado del área.			
15	Realizar una matriz de riesgos para determinar el grado de los riesgos.			
16	Existen políticas internas para realizar cambios en los sistemas de archivo.			

**FECHA:**

---

**Elaborado por:**

---

**Supervisado por:**

**PROGRAMA DE TRABAJO**

**ENTIDAD:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.

**TIPO DE EXÁMEN:** Auditoría de Gestión.

**COMPONENTE:** Ventas

**SUBCOMPONENTE:** Políticas de crédito.

N°	Descripción	Ref: P/T	Elab. por	Fecha
	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar si la empresa cuenta con políticas de crédito claramente establecidas</li><li>• Verificar el grado de cumplimiento de las políticas establecidas en la empresa.</li><li>• Establecer el monto de la cartera.</li></ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b></p> <p>1 Recopilar directamente de la empresa la información necesaria.</p> <p>2 Analizar los documentos obtenidos en la recopilación.</p> <p>3 Medir la eficiencia y eficacia en el proceso de otorgación de créditos</p> <p>4 Elaborar el informe</p> <p>5 Comunicar los resultados obtenidos</p> <p><b>CONTROLES GENERALES:</b></p> <p>6 Determinar la veracidad de la información obtenida para el estudio.</p> <p>7 Verificar si los procesos que se siguen para otorgar créditos son los mejores.</p> <p>8 Evaluar el perfil profesional del encargado emitir y autorizar los créditos</p> <p>9 Determinar en que medida afectan los créditos a la liquidez de la empresa.</p> <p>10 Evaluar si los requerimientos exigidos para otorgar un</p>			

11	crédito son los más necesarios y adecuados.			
	<b>CONTROLES ESPECÍFICOS:</b>			
12	Aplicar métodos de control para garantizar la confiabilidad de la información.			
13	Utilizar índices para medir los riesgos de crédito.			
14	Verificar el grado capacitación profesional del encargado de otorgar créditos			
15	Verificar si existen restricciones para acceder a la información sobre créditos.			
16	Realizar entrevista y encuestas al personal encargado del área.			
17	Realizar una matriz de riesgos para determinar el grado de los riesgos.			
	Existen políticas internas para realizar cambios en los sistemas de crédito.			

**FECHA:**

\_\_\_\_\_  
**Elaborado por:**

\_\_\_\_\_  
**Supervisado por:**

#### 4.4 Fase III: Ejecución:

##### 4.4.1. Desarrollo de los programas de trabajo:

##### 4.4.1.1 Servicio al Cliente.

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>ENTIDAD:</b> Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.				
<b>TIPO DE EXÁMEN:</b> Auditoría de Gestión.				
<b>COMPONENTE:</b> Ventas				
<b>SUBCOMPONENTE:</b> Servicio al cliente				
N o	Descripción	Ref: P/T	Elab. por	Fecha (dd/mm/aa)
	<b>OBJETIVOS:</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si la empresa cuenta con una buena calidad de servicio al cliente.</li> <li>• Verificar el cumplimiento del manual de procedimientos para atención al público.</li> <li>• Determinar el grado satisfacción del cliente</li> </ul>			
	<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b>			
1	Recopilar directamente de la empresa la información necesaria.	PTSC-001	NV	10-05-07
2	Analizar los documentos obtenidos en la recopilación.	PTSC-001	YT	15-05-07
3	Medir la eficiencia y eficacia en el servicio al cliente.	PTSC-001	NV	17-05-07
4	Elaborar el informe	PTSC-002	NV	01-06-07
5	Comunicar los resultados obtenidos	PTSC-002	NV	01-06-07
	<b>CONTROLES GENERALES:</b>			
6	Determinar la veracidad de la información obtenida para el estudio.			
7	Verificar si los procesos que se siguen para la atención al cliente son los mejores.	PTSC-001 PTSC-003	NV YT	15-06-07 16-07-07
8	Evaluar el perfil profesional del encargado de ventas. (HOJA DE VIDA)	PTSC-004	YT	16-07-07
9	Determinar en que medida los servicios que se ofrecen satisfacen al cliente.	PTSC-001	NV	18-07-07

<b>CONTROLES ESPECÍFICOS:</b>				
10	Aplicar métodos de control para garantizar la confiabilidad de la información.(oficio firmado)	PTSC-005	NV	10-10-07
11	Verificar si existe un registro de clientes. (Sacar Reporte de clientes)	PTSC-006	YT	12-10-07
12	Realizar entrevista y encuestas al personal encargado del área.	PTSC-003	NV	16-01-07
13	Realizar una matriz de riesgos para determinar el grado de los riesgos.	PTSC-007	NV	10-10-07
14	Existen políticas internas para realizar cambios en los sistemas de atención al cliente.	PTSC-008	YT	10-10-07

**PTSC-001. Encuesta para evaluar la calidad de servicio**

**Evaluación del Tour**  
 Sería de gran ayuda para nosotros si se toma un momento para llenar este documento, y nos deja saber qué le gustó, qué no y qué podríamos hacer para seguirle ofreciendo la mejor experiencia de viaje a Cusco y alrededores. Le rogamos no omitir ningún detalle.  
 Mil gracias por su tiempo y por compartir sus experiencias con nosotros. Esperamos **haya disfrutado su viaje**

1 MALO EXCELENTE	2 BUENO	3 REGULAR	4 MUY BUENO
---------------------	---------	-----------	-------------

**1.Cuál es su opinión acerca del VENDEDOR (si fue una compra local)**

NOMBRE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>									
Información acerca de tours disponibles	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Conocimiento acerca del tour	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud amable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo para satisfacer sus necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.Cuál es su opinión acerca del Guía Local (favor use los cuadros para nombrarlos en caso de haber más de uno)**

NOMBRE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>									
Apariencia	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lenguaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.Cuál es su opinión acerca del CONDUCTOR (favor use los cuadros para nombrarlos en caso de haber mas de uno)**

NOMBRE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
--------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------



Apariencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidades de manejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Cuál es su opinión acerca del vehículo?**

FURGONETA  4 X 4 Todo terreno  BUS

NOMBRE

Confort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Cuál es su opinión acerca del RESTAURANTE/COMIDA (favor use los cuadros para nombrar en caso de haber mas de uno)**

NOMBRE

Aspecto & limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de la comida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tamaño de la porción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud del mesero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localización de la mesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Cual es su opinión acerca del EQUIPO (en caso de ciclismo, cabalgata, trekking, escalada, otros)**

NOMBRE

Apariencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comfort Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seguridad

**7. ¿Qué fue lo que más disfrutó del viaje con nosotros?**

---

---

---

**8. ¿Dónde escuchó de nosotros?**

---

---

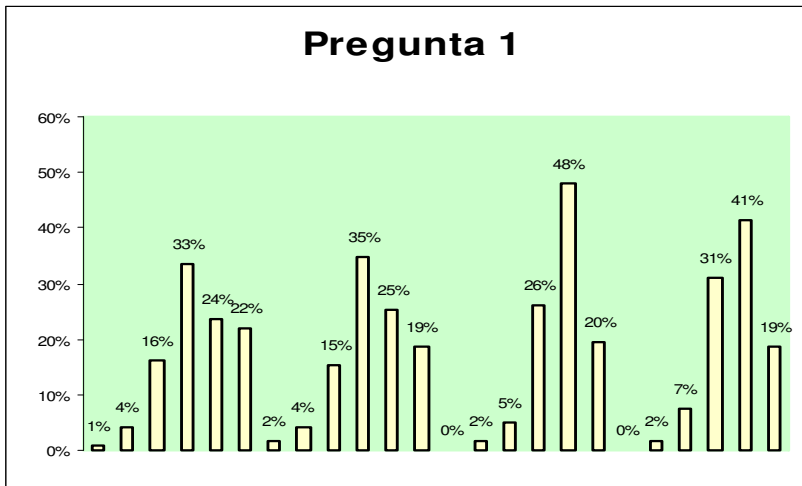
**9. Comentarios Adicionales**

---

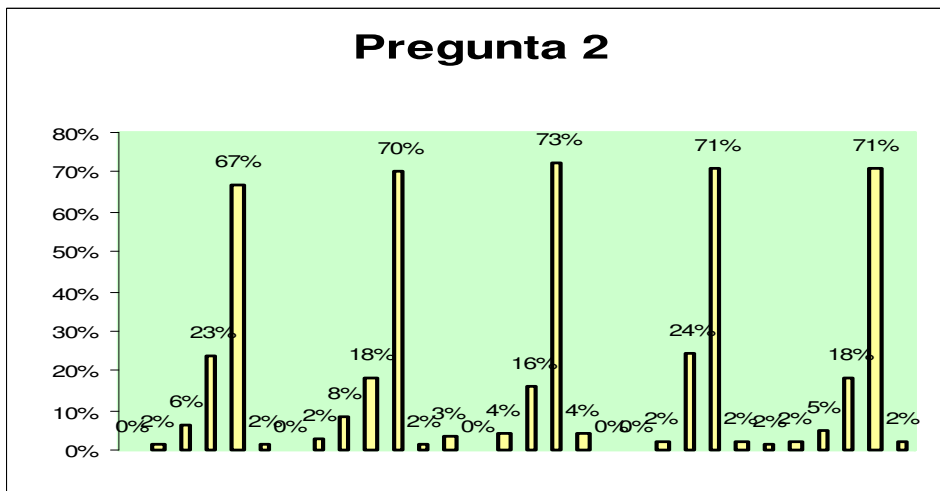
---

**PTSC-001 Datos de encuestas pasajeros:**

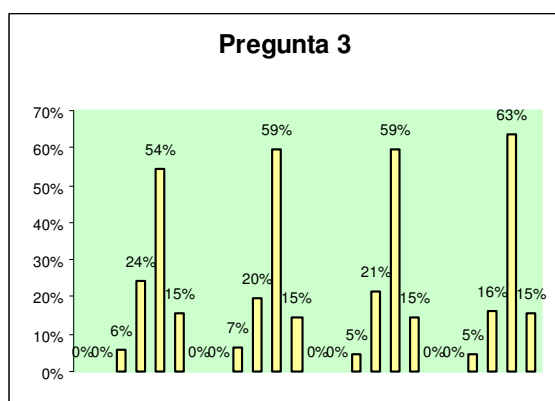
**- Preguntas cerradas de elección múltiple:**



En la primera pregunta se busca calificar el servicio dado por el vendedor, según los datos obtenidos el 33% opina que la información del tour es muy bueno, el 24% opina que es excelente; en cuanto al conocimiento acerca del tour el 35% dice que es muy bueno, el 25% excelente; califican a la actitud de los vendedores como muy buena el 26% y un 48% como excelente; la satisfacción en la venta del tour es buena en un porcentaje del 31% y excelente un 41%.

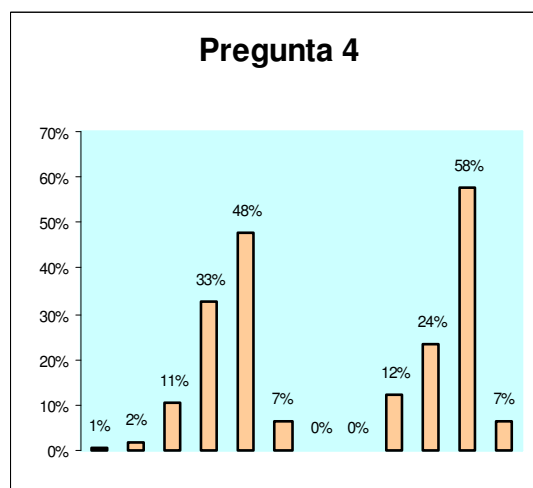


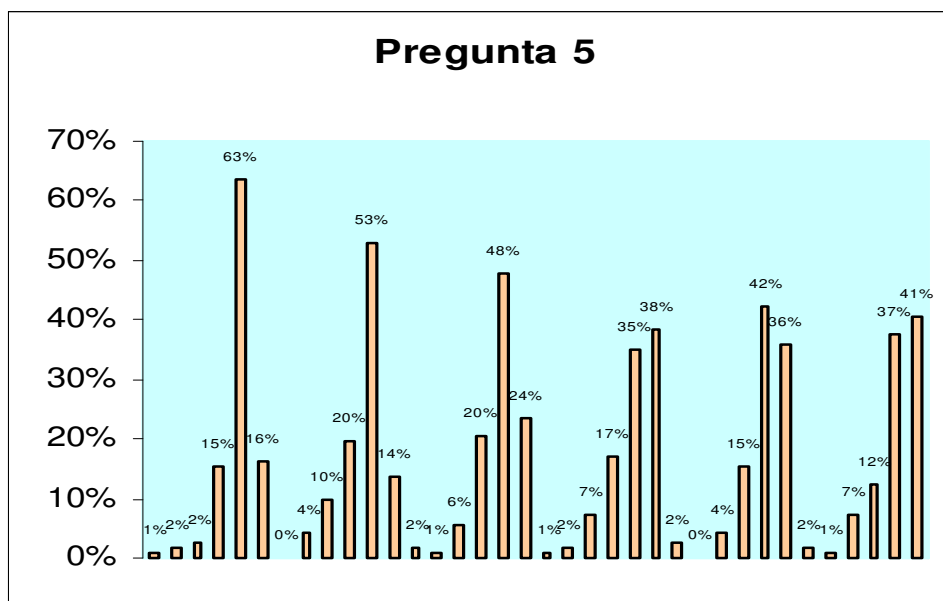
La opinión que los pasajeros tienen de los guías es: el 67% opina que su apariencia es excelente; en cuanto a su puntualidad el 70% responde que es excelente; la actitud de los guías en un 73% es excelente; y por último su lenguaje y conocimiento es calificado como excelente en un porcentaje del 71%.



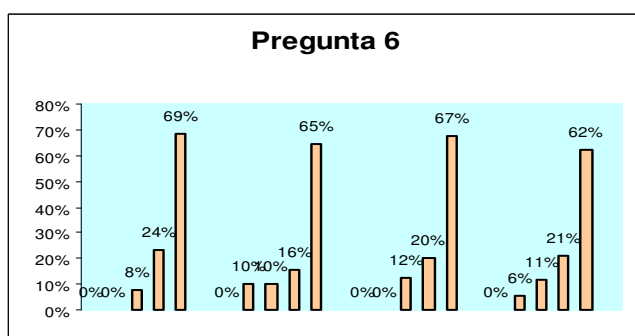
En cuanto a la calificación del servicio prestado por el chofer los datos nos dicen que el 24% opina que es muy buena su apariencia y el 54% que es excelente; en cuanto a su puntualidad el 20 dice que es muy buena y el 59% es excelente; califican su actitud como muy buena un 21% y un 59% nos dice que es excelente; y, por último un 63% califican como excelente las habilidades de manejo.

En la opinión de los pasajeros en lo referente a transporte el 48% opina que el confort es excelente y el 58% nos dice que la limpieza del vehículo es excelente.





En la pregunta 5 se busca calificar los servicios de alimentación prestados, en la cual el 63% opina que es excelente el aspecto y la limpieza del local; el 53% nos dice que es excelente la calidad de la comida; el 48% califica como excelente la porción servida; el 35% dice que es excelente la actitud del mesero mientras que el 38% se abstiene de contestar; califican como excelente la localización de la mesa un 42%; y por último un 37% opina que la rapidez es excelente mientras que un 41% prefiere no responder.



Los servicios de tour que tienen mayor demanda no necesitan tener equipos ni accesorios por lo que la mayoría no respondió ésta pregunta, pero de las personas que respondieron califican como excelente la apariencia en un 69%; un 65% el confort, el 67% la limpieza y un 62% la seguridad.

**- Preguntas abiertas:**

¿Qué fue lo más disfrutó del viaje con nosotros?

¿Dónde escuchó de nosotros?

Comentarios Adicionales

## **Comentarios**

De las respuestas a las preguntas abiertas, se desprende lo siguiente:

- Los servicios que ofrecen los guías a los pasajeros es excelente ya que ellos quedan muy satisfechos con la compañía de los mismos.
- los lugares visitados son muy agradables y disfrutados al máximo por los pasajeros.
- los medios publicitarios que permiten captar la mayor parte de clientes es por revistas turísticas como son Lonely Planet y libro de guía; así como también a través de flyers en hoteles, restaurantes, bares....
- La mayoría de los pasajeros quedan muy agradecidos por el servicio que se les brinda.

## **Recomendaciones**

Se debería tratar en lo posible que las encuestas que se envían a los pasajeros sean respondidas y entregadas nuevamente a la empresa para poder hacer un seguimiento de los servicios prestados y poder tener un historial de los pasajeros a quienes se les ha brindado los servicios; por otra parte, éstas encuestas deberían ser archivadas de una manera más ordenada.

Por otra parte se debería buscar nuevas ideas que provengan de los pasajeros a través de las encuestas que nos permitan desarrollar nuevos productos.

## **PTSC-002 Informe del subcomponente servicio al cliente**

Cuenca 16-Julio-2007

Señor:

Juan Heredia Casajoana

GERENTE GENERAL

Ciudad.

En base a los resultados obtenidos del análisis realizado de las encuestas a los pasajeros se pudo encontrar que los clientes califican como excelente el servicio prestado por los guías en un porcentaje mayor al 70% mientras que el servicio prestado por los vendedores es calificado como excelente pero únicamente en un porcentaje del 30 al 40% en sus diferentes funciones que realiza.

En base a estos porcentajes podemos concluir que los pasajeros se sienten más identificados con los guías que son proveedores de la empresa y no con los vendedores que son quienes forman parte de la empresa.

Atentamente.

---

Noemí Vera

---

Yolanda Tapia

## **PTSC-003 Cumplimiento del manual de procedimientos.**

**Nombre del Entrevistado:** Gustavo Aguilar

**Cargo:** Jefe de operaciones

**Entrevistador:** Yolanda Tapia, Noemí Vera

**Día previsto:** Martes 16-enero-2007

**Hora solicitada:** 3:30pm

**Lugar:** Hermano Miguel 5.42 y Honorato Vásquez

**Teléfono:** 072 823782

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de ésta entrevista es hacer conocer el inicio de una auditoría de gestión en la empresa, así como también familiarizarse con las principales actividades que se llevan a cabo dentro de la misma.

Tiempo estimado: 30 minutos.

1. Explicar al gerente el objetivo y alcance de la auditoría.
2. Existen políticas de ventas
3. Son independientes en sus operaciones o están unidos a otras empresas
4. Las políticas que se manejan dentro de su empresa son las mismas para todas.
5. Existen documentos que respalden la operación de las empresas que operan juntas.
6. Elaboran presupuestos o planes de ventas para cada año. ¿Por qué?
7. Diferencian el tipo de venta? Como? Mantienen alguna secuencia?
8. Se efectúan controles de calidad del servicio.
9. Tiene alguna preocupación o un tema de interés para ésta auditoría.
10. Si contesta positivamente la pregunta anterior, ¿cuál es el motivo de ésta apreciación?
11. Emita una opinión breve sobre:
  - Personal de ventas:
  - Guías
  - Choferes.
  - Servicio al cliente.
  - Procedimientos aplicados dentro del área.
  - Satisfacción del cliente.
  - Posibles cuellos de botella en la empresa

### **TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CEDULA NARRATIVA**

Fecha: 16-Enero-2007

Sr: Gustavo Aguilera

Resumen de la entrevista.

"TerraDiversa es una empresa que cuenta con políticas de ventas pero que no están claramente establecidas y definidas (son solamente teóricas), y es por esta razón que



no son llevadas a la práctica, ya que los procedimientos y políticas que utilizamos son ejecutados por nuestra experiencia en el área del turismo y más no por que nos guíemos en políticas”

“Nuestra empresa opera en el mercado a través del PULL(asociación de 4 operadoras), que nos permiten desarrollarnos de manera conjunta con otras operadoras de turismo, impulsándonos mutuamente, ésta actividad aporta a nuestra empresa aproximadamente en un 60% en el total de sus operaciones. Las operaciones realizadas dentro del PULL están respaldadas por reglamentos (para todas las operadoras), los mismos que son de conocimiento del personal que estamos al frente del departamento de ventas”

En lo referente a los presupuestos y planes de ventas el jefe de operaciones nos contó que la empresa no los ha realizado desde su inicio y que apenas éste año se está empezando a trabajar en esto.

Además nos comentó que: “Las actividades que se realizan en ventas las diferenciamos (a partir del 2005) lo que es las ventas de operadora y lo que es el punto de venta a través de códigos que nos permiten distinguirlas ya que antiguamente, todos los código para cualquier tipo de operación eran los mismos y se los numeraba de manera secuencial sin distinguir una de otra”.

“Se efectúan controles de calidad en el servicio que se les da a los turistas mediante cuestionarios que se entrega a los clientes pero estos no son analizados de manera meticulosa que nos permita determinar cuáles son nuestras fortalezas y debilidades sino que únicamente se revisa si hay alguna recomendación o tuvo algún inconveniente el pasajero en el desarrollo de su tour”.

“Me gustaría conocer cuánto realmente estamos ganando para saber en que porcentaje ayuda al crecimiento de la empresa así como también saber hacia donde estamos yendo”

La opinión emitida por el jefe de ventas en cuanto a:

- ✓ Guías: “Muy pocos profesionales y capacitados ya que algunos lo hacen por hobby”
- ✓ Choferes. “Falta de profesionalismo en el área del turismo, además de su falta de buena presencia y trato cordial con los turistas”
- ✓ Servicio al cliente. “El centro de servicios es bueno y podría se mejorado aún más; en cuanto a las respuestas a los clientes sobre consultas que nos realizan deberíamos ser más rápidos en darles respuestas”
- ✓ Procedimientos aplicados dentro del área: “Requerimos un manual bien definido de procedimientos”
- ✓ Satisfacción del cliente: “Muy buena satisfacción”
- ✓ Posibles cuellos de botella en la empresa: “La tecnología en lo referente al funcionario que está a cargo, la relación de contabilidad con ventas (en cuanto a los pagos), la falta de procedimientos claros”

Realizado por: Yolanda Tapia

Revisado por: Noemí Vera

**PTSC-004 Perfil profesional del personal de ventas:**

<b>CÓDIGO N°</b>	<b>HOJA DE VIDA</b>						
<b>1. DATOS PERSONALES</b>							
<i>Primer Nombres</i> ADRIANA	<i>Segundo Nombre</i> ISABEL	<i>Fecha de Nacimiento</i> Día 03 Mes 10 Año 83	Edad 23				
<i>Primer Apellido</i> BERMEO	<b>Segundo Apellido</b> ORTEGA	<i>Lugar de Nacimiento</i> CUENCA			<b>Estado Civil</b> SOLTERA		
<b>Dirección Actual</b> San Critóbal 3-79		<b>Ciudad</b> Cuenca		<b>Teléfono</b> 07 281 4882		<b>Grupo de sangre</b> B+	
<b>N° Cédula de Identidad/Pasaporte</b> 010389386-3	<i>N° Afiliación IESS</i> 1256017	<i>N° Libreta Militar</i>		<i>Licencia de Manejo/Clase</i>			
<b>EN CASO DE EMERGENCIA PARENTESCO DIRECCIÓN TELÉFONO</b> NOTIFIQUE A: Miriam Ortega                      Madre                      San Cristóbal 3-79                      07 281 4882							

**2. EDUCACIÓN FORMAL**

INSTRUCCIÓN	NOMBRE INSTITUCIÓN	TÍTULO OBTENIDO	ÚLTIMO CURSO APROBADO	FECHA Mes/año
Primaria	Sagrados Corazones			
Secundaria	Sagrados Corazones	Ciencias Sociales	6° Curso	Julio/2001
Superior	Universidad del Azuay	Turismo	8° Ciclo	Julio/2006
Otros				
Estudia ahora?				

**OTROS ESTUDIOS O CURSOS RECIBIDOS**

INSTITUCIÓN	MATERIA	TIEMPO HRS.	LUGAR	FECHA
NEXUS	Inglés	420	Cuenca	
AMSTERDAM	Inglés Tours Seminary	60	Cuenca	Agosto /04
UDA/Min. Turismo	Gestión de calidad y seguridad en el Turismo en el Ecuador	24	Cuenca / UDA	27-29 mayo de 2004

UDA	Audiovisuales/Primeros Auxilios		Cuenca / UDA	Ene-Feb 2003	
<b>3. ESTRUCTURA FAMILIAR</b>					
<b>PARENTESCO</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>EDAD</b>	<b>TRABAJA EN</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>PUESTO</b>
Padre	Juan José Bermeo	58	Automotriz JB	2 847333	Propietario
Madre	Miriam Ortega	50	Automotriz JB	2 847333	Propietario
Cónyuge					
Hermanos	Daniela Bermeo	25	Colegio Alemán	094371708	Profesora inglés
	Juan Bermeo	20	Estudia		
<b>HIJOS</b>					
<b>NOMBRE</b>	<b>EDAD</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>EDAD</b>	<b>ACTIVIDAD</b>

#### 4. EXPERIENCIA DE TRABAJO

**DE A CONTINUACIÓN UN DETALLE COMPLETO DE EMPLEOS QUE UD. HA DESEMPEÑADO**

NOMBRE DE LA EMPRESA (FAVOR COMENZAR CON SU ACTUAL EMPLEO)	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	FECHA DE EMPLEO		COMO CONSIGUIÓ ESTE EMPLEO	CARGO OCUPADO AL INGRESAR	CUÁNTO GANABA AL INGRESO	CARGO OCUPADO AL SALIR	CUÁNTO GANABA AL SALIR	# PERSONAS SUPERS POR UD.	RAZÓN POR LA QUE DEJÓ SU EMPLEO	NOMBRE DEL SUPERVISOR O JEFE INMEDIATO
		DESDE	HASTA								
NOMBRE: Almibar Tour CIUDAD: Cuenca TELF: 2826117	Operadora de Turismo	01-dic-04	27-oct-06	Recomendación amigo	Manejo del Pool (medio tiempo)	\$70,00	Operaciones Receptivo Grupos, pool	\$110	1	Económico	Juan Alberto Muñoz
NOMBRE: Casa de Arte de Ataz CIUDAD: Cuenca TELF: Cerrado	Casa de Arte Bar Restaurant	01-oct-04	20-dic-04	Propietaria amiga.	Bartender	\$15,00 la noche	Asistente de administrador	\$15 la noche	-	Cierre de local	Gabriel Granja Monserratt Astudillo
NOMBRE: Jutra Bar Restaurant CIUDAD: Quito TELF: 022230889	Bar Restaurant	01-feb-02	26-may-02	Entrevista con adminis-tradora Tania Sarmiento	Mesera	\$2,00 la hora	Hostess	\$4,00 la hora	-	Estudios/Horario de trabajo	Tania Sarmiento Administradora 2002
NOMBRE: Pizzería el Guffo CIUDAD: Mindo TELF: 094371708	Restaurant	01-feb-01	26-feb-01	Hermana Propietaria	Mesera	\$10,00 el día	Ayudante Adminsitrador	\$4,00 la hora	-	Estudios/Horario de trabajo	Tania Sarmiento Administradora 2002
NOMBRE: CIUDAD: TELF:											
NOMBRE: CIUDAD: TELF:											
NOMBRE: CIUDAD: TELF:											

5. INFORMACIÓN GENERAL			
Personas a su cargo: No Número de hijo: -	<b>Estatura:</b>  <b>Peso:</b>	<b>Cta Cte o Ahorros:</b> 4184589200 <b>Banco:</b> Pichincha	<b>Posee vivienda:</b> no  <b>Posee vehículo:</b> no
Ha sufrido algún accidente o enfermedad grave		Alguna deficiencia física que le afecte	

ESTÁ DISPUESTO A:				
Trabajar en turnos rotativos SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Durante el día SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Durante la noche SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Fines de semana SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Viajar SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Cambiar su domicilio a otro lugar SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Porqué? _____				
Qué clase de empleo desearía?				
Sueldo que aspira? US \$			Cuándo puede empezar a trabajar?	

6. REFERENCIAS PERSONALES			
NOMBRE	EMPRESA	PUESTO	TELÉFONO
Narcisa Ullauri	AMAUTA	Directora	099195179
Eco. José Guzmán	Municipalidad de Cuenca	Director Financiero	072835542
Lcdo. Jaime Miranda	PUSE – UIO	Director Prácticas Ecoturismo	<a href="mailto:jmiranda@puce.edu.ec">jmiranda@puce.edu.ec</a>
Eco. Patricio Tamayo	Ministerio de Bienestar Social	Director Administrativo	072810539

DE EL NOMBRE DE PARIENTES O AMIGOS QUE TRABAJEN EN ESTA EMPRESA		
NOMBRE	PARIENTE O AMIGO	PUESTO
Gustavo Aguilera	Amigo	Ventas y Operaciones
Juan Heredia	Amigo	Gerente

7. DIGNIDADES Y REPRESENTACIONES			
MENCIONE LAS DIGNIDADES O REPRESENTACIONES QUE USTED HA DESEMPEÑADO			
INSTITUCIÓN	PUESTO	DESDE	HASTA
Sagrados Corazones	Presidenta Consejo Estudiantil	Septiembre 2000	Mayo 2001
Comité Organizador CONEDA-UDA	Vicepresidenta	21 Noviembre 2003	23 Noviembre 2003
UDA	Vicepresidenta Comité de Turismo	Febrero de 2004	Enero 2005

QUE ACTIVIDADES DEPORTIVAS O CULTURALES REALIZA:			
a) Bicicleta	b)	c)	d)

**8. DE UN PEQUEÑO RESÚMEN DE LAS RAZONES POR LAS QUE BUSCA EMPLEO EN ESTA CÍA. Y POR QUE CREE QUE DEBE SER CONSIDERADA SU SOLICITUD.**

Tengo experiencia de trabajar en turismo receptivo y sus operaciones considero que un cambio a esta empresa es muy importante para adquirir nuevos conocimientos y aportar con ideas a la misma ya que considero que en el campo del turismo y en especial en Cuenca es la que mejor se maneja.

**9. CERTIFICACIÓN**

Yo, Adriana Isabel Bermeo Ortega, certifico que la información anterior es fidedigna. Entiendo que cualquier declaración falsa en este formulario, será motivo suficiente para que se me elimine del proceso de selección, y en caso de ser contratado será motivo de terminación del mismo. Considera que su recepción no conlleva ninguna obligación por parte de la empresa. Autorizo para que se investigue las referencias de mis empleos anteriores.

Adriana Bermeo.  
noviembre 7 de 2006

Cuenca,

**PTSC-005 Documento que respalda la confiabilidad de la información.**

**MEMORANDUM**

**FECHA: Enero 16 de 2006**

**DE: Juan Heredia**

**PARA: Personal de ventas, operaciones y contabilidad**

**ASUNTO: Ejecucion de una auditoria de gestión**

**Para su conocimiento me permito comunicarles que durante los meses de enero a marzo, se estará realizando dentro de la empresa una auditoria de gestión con el objetivo de evaluar como se esta manejando nuestros recursos y como se están aplicando los procedimientos, el mismo que nos ayudara, al grupo humano que hacemos “TerraDiversa”, medir el logreo de nuestros objetivos comunes y dar soluciones a los problemas que se encuentran en ella.**

**Las personas que se encargaran de la auditoria de gestión requieren de nuestro apoyo para la ejecución de la misma; cuentan con el respaldo de la gerencia motivo por el cual solicito se les de la información que ellas necesitan para la realización de este proceso.**

**Atentamente;**

**Juan Heredia**

**GERENTE GENERAL**

**Recibido por:**

**GUSTAVO AGUILERA**

**ANALIA PENA**

**ADRIANA BERMEO**

**CATALINA MOROCHO**

## PTSC-006 Reporte de Clientes

### BASE DE DATOS DE CLIENTES

Nombre	Cedula o RUC	Dirección	Teléfono
A Y K DESTINATION ECUADOR S.A.	1791936035001	QUI AV. LA PRENSA 42-95 Y	22224371
ADVANTAGE TRAVEL CIA. LTDA.	1791239687001	QUI EL TELEGRAFO 10-53 Y J	22463871
AERORUTAS	190168336001	CUE SAN BLAS 2-77 Y TOMAS	
AGASTUR S.A	992344415001	GUA PANAMA 321 Y THOMAS MA CUE HERMANO MIGUEL Y	(04)2314797
AGENCIA DE VIAJES ELMOCTUR	190338533001	HONOR	(07)284-4174
AGENCIA DE VIAJES EXPRESO TOURS	190150720001	CUE JUAN JARAMILLO	
AGENCIA DE VIAJES METROAGENCIA S.A.	1792039452001	QUI AV. DE LAS PALMERAS N4	(02)298-8200
AVILÉS WTS	190170438001	CUE SAN BLAS 227 Y MANUEL	(07)284-2656
AGENCIA MARITIMA GLOBAL S.A.	990841993001	QUI AMAZONAS 3461 Y ATAHUA	(02)226-6893
ANDANDO TOURS	1791213262001	QUI MARIANA DE JESUS 326 Y	(02)323-7330
ARASHA CIA.LTDA	1791399978001	QUI (MATRIZ) JIPIJAPA SHIR	
CAMPUS TREKKING CIA. LTDA	1791431960001	QUI JOAQUINA VRAGAS 99 Y A	(02)234-0601
CARSEG S.A.	991259546001	AV. HURTADO DE MENDOZA	(07)286-0521
CAZHUMA TOURS	190316092001	CUE LUIS CORDERO 10-25 Y G	(07)283-2052
COMPANIA ECUATORIANA DEL CAUCHO	190005070001	CUE PANAMERICANA KM 2.8	(07)286-2155
COMPANIA PANAMENA DE AVIACION S.A.	991273514001	CUE LAMAR 9-89 Y PADRE AGU	(07)284-2970
DINER CLUB DEL ECUADOR	1790283380001	CUE	
EXPEDICIONES EL ALMIBAR	190167860001	CUE PRESIDENTE CORDOVA 5-3	(07)282-6117
EXSEFI S.A.	992402849001	GUA P. ICAZA 427 Y CORDOVA	(04)256-8840
FUNDACION AMAUTA	190302431001	CUE HERMANO MIGUEL 7-48	(07)284-6206
GENTIAN TRAILS	1792032911001	QUI LA MARISCAL, LA COLINA	(02)323-8000
GRUPO ECUATORIAL	992265566001	QUI JOAQUIN PINTO 521 Y AM	(02)256-1584
GUSTAVO CHACON	102869633	CUE	
HEMISTOUR	1792019117001	QUI AV. AMAZONAS 884 Y WIL	(02)250-8121
HUALAMBARI TOURS	190153932001	CUE BORRERO 9-69 Y GRAN CO	(07)284-8768
ICARO	1790006344001	CUE JOSE PERALTA Y CORNELI	(07)281-4444
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA	160000270001	CUE SUCRE ENTRE LUIS CORDE	2845499
INCA HOLIDAYS	1791818628001	CUE AV EL INCA E4397 Y ARE	
IXATOURS	190150925001	CUE BENIGNO MALO 6-72 Y PD	2842238
LABORATORIOS GIL	190056457001	CUE OCTAVIO CHACON 486	(07)280-9444
LAN AIRLINES	1791330846001	CUE AV. AMAZONAS 47205 Y R	72822783
RODERICK JASON	P200572726	CUE USA	
ROSENBERG LUCY	P220654793	CUE USA	
SAFARI	1791248791001	CUE FOCH E5-39 Y JUAN LEON	(02)222-3381
SAMPERE CENTER	190153371001	CUE HERMANO MIGUEL 3-43 Y	(07)284-1986
SOUTH LAND TURISMO CIA. LTDA.	190339874001	CUE CALLE LARGA 5-24 Y MAR	(07)283-3126
SURTREK CIA. LTDA.	1890120993001	CUE AV. AMAZONAS 897 Y WIL	(02)223-1534
TAME	1768014170001	CUE FLORENCIA ASTUDILLO Y	072-889581
THERESA KOLPAKOVA	P207210870	CUE USA	
VIAJES JUNGH	1791904273001	CUE ROCAFUERTE 270 Y PASAJ	(02)295-9040
VIAMERICA CIA. LTDA.	1791240057001	QUI	
VISA BANCO DEL PICHINCHA	1790010937001	CUE AV. SOLANO	
WINTER MARCEL		CUE HOLANDA	
YAGUARUNDI VIAJA CIA. LTDA	1791766784001	CUE AV. ELOY ALFARO N33-25	(02)244-9608
ZEE PETER	PN54994161	CUE HOLANDA	



ZENITH TRAVEL	1791411137001	QUI JUAN LEON MERA 4-53	22529993
_ALEJANDRO CARANDENA	P45641544	CUE COLOMBIA	
_ALLAIN VEILLARD	P05AF28131		
_ALLEN ISABEL	P55768335	USA	
_ALVARADO BACCETTI RITA	102004637	CUE CUENCA	
_ARON RUBY	P407112007	USA	
_ARTEAGA ARIANNA	PCF164512676	CUE VENEZUELA	
_ATHENEOS MICHAEL	P216959876	CUE	
_AUTOHYUN S.A	190336662001	CUE BOLIVAR Y HUAYNA CAPAC	2843565
_BAINES BRENDA	PEA300905	CUE INGLATERRA	
_BALE JUDY	P016921982	CUE USA	
_BALFOUR PADDY	P034876611	CUE UK	
_BALKENENDE LEONTIN		CUE	
_FRANLION GEERT	PEE150154	CUE BELGICA	
_FREDY VALLEJO	103415204	CUE ECU	
_FRIDLI DANIEL	PC1600935	CUE	
_FRIED GHYSEL	PEF499231	CUE BELGICA	
_FROEHCLICH MARTIN	P262716510	USA	
_FUCH MARKUS	P72725425	CUE	
_FUCH MARTIN	P7656337197	USA	
_FULLRIEDE ULRIKE	P6932001	CUE ALEMANIA	
_GAHLEN DIETER	P257912896	CUE ALEMANIA	
_GALINDO CARLOS	PBB466243E	CUE ESPA?A	
_GARCIA PEDRO	104235635	CUE GUAYAQUIL	
_GAVILANEZ CATALINA	400569844	GUA GUAYAQUIL	
_GIACONELLI MICHEL	P2365675	CUE ITALIA	
_GIBSON SAMUEL	P456886683	CUE	
_GILDA BALDEON	P0906288683	CUE ECU	
_GILLAN PARKER		CUE HOLANDA	
_GINSER DORIE	P206324726	CUE HOLANDA	
_GISLER PATRICIA	PF2880098	CUE SUIZA	
_GLORIA Y JHON SCOT BANNING	P3502871256	CUE USA	
_GOBEIL MARJORIE	PJE929191	CUE CANADA	
_GOLOBERG SHAUNA	P600342192	CUE USA	
_GONZALEZ EDUARDO	100007830	CUE HERNANDO DE LA CRUZ 10	(07)284-2702

**PTSC-007 Matriz de Ponderación de Riesgos**

**TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CÍA. LTDA.**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**COMPONENTE: VENTAS**

**SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE**

<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
• Determinación clara de funciones de esta área.	10	8
• Grado de cumplimiento de funciones establecidas.	10	7
• El nivel de conocimientos de funciones por parte de los vendedores	10	7
• Rotación de personal.	10	5
• Existen sanciones por incumplimiento	10	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>31</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{31 \times 100}{50} = 62\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$


Determinación del Nivel de Riesgo

Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Alto	Moderado	Bajo

Riesgo

**PTSC-008 Políticas de Atención al Cliente**

	<b>TERRADIVERSA – Travel &amp; Aventure</b>	
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		Páginas
Departamento: <b>Ventas</b>		09 de 10
Asunto: <b>POLITICAS</b>		
<p><b>POLITICA GENERAL</b></p> <p>Planificar y Controlar el proceso de atención al cliente desde la solicitud del servicio hasta la entrega de feed back del cliente post - compra</p> <p><b>POLITICAS ESPECIFICAS</b></p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Paulina Castillo /Asistencia Gerencial	Alejandro Hinostraza	Juan Heredia Marketing Manager
Fecha: 23 /04 /07	Fecha: 24 /04 /07	Fecha: / /

#### 4.4.1.2 Hojas de Hallazgos:

**ENTIDAD**  
**AGENCIA DE VIAJES TERRADIVERSA.**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**Auditoría de Gestión a:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda. **Ref/P.T**

-

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** Servicio al cliente.

**Título del Comentario:** Las encuestas a clientes permiten conocer la calidad del servicio.

**Condición:** Luego de realizar un análisis de las encuestas que la empresa realiza a los clientes se pudo observar que las mismas no son analizadas minuciosamente, de manera que le permitan a la empresa constantemente estar mejorando la calidad del servicio, además pudimos notar que en archivo no se encuentran todas las encuestas que se han emitido a los clientes ya que hay algunas que se quedan inconclusas.

**Criterio:** De acuerdo al manual de procedimientos de TerraDiversa, al departamento de ventas, establece que al momento en el que se vende el tour se emita la encuesta a los turistas y que éstas sean recogidas por los guías o por el chofer del tour.

**Causa:** Creemos que una de las causas para que las encuestas realizadas se pierdan es el descuido del personal encargado de recibir estas encuestas a los turistas y por otra parte, la falta de sanciones (que deben ser aplicadas por el personal de ventas) a éstos incumplimientos.

**Efecto:** Esta situación genera pérdida de información valiosa que puede ser analizada de una manera correcta para el mejoramiento continuo de los servicios que ofrece TerraDiversa.

**Conclusión:** Hay que tener información sobre las necesidades, deseos, comportamientos y expectativas del cliente, y él debe sentirse especial: una buena relación con el cliente no existe hasta que el cliente reconoce que existe. En consecuencia existe gran cantidad de información que únicamente se queda en papeles que si se les da un buen uso pueden ser de gran provecho para la empresa.

**Recomendaciones:** Podemos recomendar que las encuestas que se realizan a los turistas sean analizadas de manera detallada para que le permitan a la empresa decidir sobre la calidad de los servicios que vende y cómo puede mejorarlo aún más para darle al cliente lo que el pide.

Preparado por: Noemí Vera

Fecha: Octubre 12 de 2007

Revisado por: Yolanda Tapia

Fecha: Octubre 13 de 2007

#### 4.4.1.3. Procedimiento de operaciones.

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>ENTIDAD:</b> Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.				
<b>TIPO DE EXÁMEN:</b> Auditoría de Gestión.				
<b>COMPONENTE:</b> Ventas				
<b>SUBCOMPONENTE:</b> Procedimiento de operaciones.				
<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ref: P/T</b>	<b>Elab. por</b>	<b>Fecha</b>
1	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si los procedimientos son los adecuados.</li> <li>• Determinar el grado de cumplimiento de los procedimientos.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b></p> <p>Recopilar directamente de la empresa la información necesaria.</p>	PTPO-001	YT	23-07-07

2	Analizar los documentos obtenidos en la recopilación.			
3	Medir la eficiencia y eficacia de la aplicación de los procedimientos de operación.	PTPO-002	NV	24-07-07
4	Elaborar el informe	PTPO-003	YT	28-10-07
5	Comunicar los resultados obtenidos	PTPO-003	NV	28-10-07
	<b>CONTROLES GENERALES:</b>			
6	Determinar la veracidad de la información obtenida para el estudio.	PTPO-001	YT	23-07-07
7	Verificar si los procesos que se siguen están dando buenos resultados.	PTPO-004	NV	30-11-06
	<b>CONTROLES ESPECÍFICOS:</b>			
8	Encontrar métodos de control que utiliza para garantizar la confiabilidad de los procedimientos.	PTPO-005 PTPO-006 PTPO-007	YT NV YT	15-10-07 15-10-07 15-10-07
9	Utilizar índices para medir el nivel de cumplimiento de los procedimientos.	PTPO-006	NV YT	15-10-07 20-10-07
10	Realizar entrevista y encuestas al personal encargado del área.	PTPO-007		
11	Realizar una matriz de riesgos para determinar el grado de los riesgos.	PTPO-008	NV	10-10-07
12	Existen políticas internas para realizar cambios en los procedimientos.	No existe		

**PTPO-001 Información recopilada sobre procedimiento de operaciones.**

MEMORANDUM

De: Catalina Morocho

Enviado el: Thursday, January 05, 2006 1:04 PM

Para: Víctor Jaramillo

CC: Verónica Albornoz; Juan Heredia; Elizabeth Hidrobo; Gustavo Aguilera

Asunto: FACTURACION A CLIENTES CORPORATIVOS

Víctor:

Se nos están presentando problemas con clientes corporativos, ya que nos están indicando que no se les está enviando las facturas originales y tampoco se les envía por fax, para realizar la respectiva retención en ingresar a su contabilidad como una factura por pagar.

Le recuerdo que si usted se limita solo ha hacer la factura y no le envía esta información al cliente, ¿como ellos pueden dar el trámite para el pago y retención de la factura?.

Por lo tanto le pido que dentro de sus procedimientos, apenas hagan la factura, esta sea enviada por fax al cliente, y entregada a Verónica para el envío de la original. De esta forma los clientes no podrán decirnos que no conocen de dicha factura.

Catalina.

Nota: tomado textualmente del correo interno que utiliza la empresa.

#### **PTPO-001 Información recopilada sobre procedimiento de operaciones.**

#### MEMORANDUM

De: Juan Heredia  
Para: José Saltos, Yolanda Tapia.  
Fecha: Marzo de 2006

Víctor y Gustavo continúan reteniendo las facturas x pagar y nos las pasan inmediatamente a Contabilidad. Ese hecho esta causando serios problemas con proveedores que reclaman justamente su pago a tiempo, además de que internamente afecta al resultado correcto del flujo.

José, ruego tomes medidas urgentes sobre esto

JH

-----

#### MEMORANDUM

De: Juan Heredia  
Para: José Saltos, Yolanda Tapia, Víctor Jaramillo

Fecha: Abril 5 de 2006

COLEGAS

AL REVISAR EL FLUJO VEO QUE HAY ALREDEDOR DE \$2000 X COBRAR A CLIENTES CORPORATIVOS.

YOLANDA TIENE QUE INSISTIR EL PAGO Y VICTOR ENTRAR A PRESIONAR EN CASO DE QUE YOLANDA NO TENGA SUERTE. PERO LO IMPORTANTE ES RECUPERAR ESOS VALORES QUE NECESITAMOS URGENTEMENTE.

JH

-----  
Nota: tomado textualmente del correo interno que utiliza la empresa.

**PTPO-001 Información recopilada sobre procedimiento de operaciones.**

MEMORANDUM

De: José Saltos  
Para: Juan Heredia  
Fecha: Abril 6 de 2006

Juan, tenemos demasiados problemas con Víctor y ventas en general, ya que se queda las facturas, nos las envía y no las entrega a tiempo para saber que esta x cobrar. Te ruego establezcas procedimientos y responsabilidades.

Entre lo mas importante, debe establecerse claramente con nuestros clientes de corporativo que nuestras políticas es no dar crédito, y que los servicios tienen que estar pagados antes de comenzar el servicio. Según Víctor tú has autorizado a casi todas las compañías a que tengan crédito, y muchas de ellas son desconocidas para nosotros, por lo que te ruego nos entregues una lista con las compañías que tienen crédito y de que tipo es. Debe quedar claro que tu eres la única persona autorizada para dar créditos. Se debe estipular bajo que condiciones esto se da, y que documentos se les debe pedir.

Te pido también que hables con todos los de ventas, ya que resulta que nuestros proveedores como EJ. Unforgettable, requiere que nosotros les pagemos 2 semanas antes de iniciar el tour, sin siquiera tener una factura. Lo grave es que Gustavo lo acepta sin ninguna duda, a pesar de que nosotros si tenemos políticas para esto.



PORQUE NOSOTROS, SI TENEMOS QUE ACEPTAR LO QUE LAS COMPAÑÍAS NOS INPONGAN, Y NOSTROS NO PODEMOS HACER QUE ACEPTEN NUESTRAS POLITICAS.

Te pido que por favor instruyas a todos en ventas que nuestras políticas están para hacerse respetar, y que cuando se trate de un proveedor nuevo, tienen que hacerle conocer, para que decida si quiere o no trabajar bajo esas políticas, y si no quiere, entonces no trabajamos con ese proveedor.

Muchas compañías de Quito como SAT, tienen políticas como: que ellos nos pagan 15 días después de terminar el servicio????? Con quien acordaron esa política?. Debemos comunicarles que eso es inaceptable y que nosotros también tenemos políticas.

Espero que esto nos ayude a disminuir la cantidad de problemas que nos genera ventas.

En espera de tus comentarios,

José

## PTPO-002 ¿Qué mide Terradiversa?

Producto o servicio crítico: Paquetes turísticos de Mayoristas Receptivos

Proyecto: Apertura de Mercado

Objetivo: Posicionamiento del paquete turístico en el 10% de las agencias y operadoras del país. Y que el 5% lo usen el primer año.

Servicio	Qué Medir	Cómo Medir	A dónde llegar
Paquetes turísticos de Mayoristas receptivos en Agencias de Viajes y Operadoras	<b>Calidad</b>		
	No. de agencias contactadas y concretadas con el producto sobre el total de agencias presupuestadas	El número de agencias contactadas sobre el total de agencias presupuestadas por mes	Mínimo 50%
	Eficiencia de los contactos	No. de agencias que han utilizado el producto con relación sobre las contactadas	20%
	Recompra	No. de agencias que recompran sobre el No. de agencias que compraron	50%
	Nivel de satisfacción	No. de quejas de los clientes sobre el no. de tours vendidos Porcentaje de satisfacción	Máximo 1 queja x cada 5 tours Mínimo 90%
	<b>Oportunidad</b>		
	<b>Costos</b>		
Cumplimiento del presupuesto	Costo real del paquete sobre costo presupuestado	Máximo 1	

**PTPO-003 Informe de resultados obtenidos.**

Señor:

Juan Heredia Casajoana

GERENTE GENERAL

Ciudad.

De acuerdo a la información obtenida para el desarrollo del programa de trabajo en cuanto se refiere a procedimientos de operación, podemos informar que hemos encontrado que en la empresa existen problemas de definición clara de funciones, esto se demuestra en los papeles de trabajo PTPO-004 en los cuales existen conflictos en la resolución de un problema que tiene que ver con procedimientos que se supone ya están establecidos y al final no se da una solución concreta al problema que se suscito, dejando que el problema tenga una solución por así decirlo espontánea, y esto no es lo más correcto ni beneficioso para la empresa.

Es todo cuanto podemos informar de este proceso analizado.

Atentamente,

---

Yolanda Tapia

## **PTPO-004 Resultados de los procesos utilizados.**

### **Análisis de los procesos utilizados**

FECHA: 26-October-2007

Al realizar estudios de la documentación que necesitamos para este procedimiento, encontramos un documento en el que se demuestra que estudios anteriores ya determinaron situaciones que confunden el buen funcionamiento operacional. Uno de esos puntos y el más importante, dentro del desarrollo de este proceso, se detalla a continuación.

“La empresa cuenta con una organización y dirección bastante profesional, que los hace competitivos a nivel sectorial, sin embargo no han podido traducir estas ventajas en incremento de su productividad, al no tener definidos y estandarizados sus procesos operativos y por lo tanto al gastar un gran volumen de sus recursos en la gestión operativa. Como consecuencia de ello, dedican poco tiempo a los procesos de gestión estratégica y comercial”.

Aunque los socios propietarios tienen claro hacia donde se debe dirigir la empresa, tienen posiciones encontradas sobre la manera como se debe manejar y liderar, dificultando de esta manera la solución efectiva de los problemas existentes y la búsqueda de alternativas viables que les permita desarrollarse como operadora turística, actividad que genera mayor valor agregado. Los dos socios están de acuerdo en que fortalecer la operadora turística puede ser una alternativa estratégica para la empresa, pero no se ponen de acuerdo a la hora de definir acciones que materialicen esta opción.

Realizado por: Yolanda Tapia

Revisado por: Noemí Vera

**PTPO-005 Métodos de control de procedimientos**

MEMORANDUM

**De:** Juan Heredia

**Enviado el:** Wednesday, June 21, 2006 6:57 PM

**Para:** Gustavo Aguilera; Víctor Jaramillo; Catalina Morocho

**Asunto:** CUADRO VENTAS

COLEGAS

DESPUES DE TANTO RETRASO, FINALMENTE NOS HEMOS LOGRADO PONER AL DIA CON LOS CUADROS DE VENTAS Y COMISIONES AL MES DE MAYO.

A CONTINUACION LAS REGLAS A SEGUIR A PARTIR DE JUNIO:

1. CUADRO SE ACTUALIZA TODOS LOS DIAS, A FIN DE PODER REVISAR EL AVANCE DE VENTAS Y UTILIDADES BRUTAS DIA A DIA Y SABER CUAN CERCA ESTAMOS DE LAS METAS A CUMPLIR.
2. EL CUADRO TERMINADO LO ENTREGARA VENTAS A CONTABILIDAD (CATALINA) HASTA EL DIA 10 DEL MES SIGUIENTE, OSEA EL CUADRO DE JUNIO SE LE ENTREGA A CATALINA HASTA MAXIMO EL 10 DE JULIO.
3. EL CUADRO REVISADO (X CATALINA Y JUAN) DEBE ESTAR TERMINADO HASTA EL DIA 20 DEL MES SIGUIENTE.
4. PARA FACILIDAD DE REVISION, ROGAMOS COLOCAR DETRÁS DE LAS FACTURAS EL # DE PAX EN SEMI-PRIVADOS (1/2, 4/6, ETC) Y PONER EL NOMBRE DEL PROVEEDOR EN CASO DE SERVICIOS GALAPAGOS O SELVA (ANGELIQUE = KEMPERY) PARA QUE FACILITE LA REVISION X PARTE DE CATALINA.
5. EL DETALLE EN LA FACTURA DEBE SER CLARO Y CONTENER TODOS LOS DATOS: SERVICIO, No DIAS, FECHAS, PVT O SEMI PVT, ESPECIFICAR FORMA DE PAGO, No DE VOUCHER Y TOUR.
6. FIRMA Y NOMBRE DE RESPONSABILIDAD SIEMPRE DETALLADO
7. EL CUADRO DEBE DIFERENCIAR CON COLORES SI LA VENTA ES CORPORATIVA O DEL TTC.
8. TOMAR COMO BASE EL ARCHIVO FORMATO Y UTILIZAR LOS MISMOS COLORES Y DATOS EN EL CUADRO. ES DECIR NO CAMBIAR NADA, SOLAMENTE INGRESAR LOS DATOS NUEVOS DE CADA MES.

CATALINA, SI OLVIDO ALGUN DATO IMPORTANTE, FAVOR INDICARLO.

ESTAS REGLAS SON UNA ORDEN Y DEBERAN SER CUMPLIDAS RESPONSABLEMENTE. NO ACEPTARE NINGUN TIPO DE EXCUSAS NI JUSTIFICACIONES PARA INCUMPLIRLAS Y ME VERE OBLIGADO A SANCIONAR AL RESPONSABLE DE SER NECESARIO.

JH

PTPO-006 Cuadro de Ventas y Comisiones que verifica el cumplimiento de las disposiciones.

REPORTE DE VENTAS OCTUBRE																				SAMPERE			
																				P.T SANTOS			
																				D.VIDAL			
																				JUAN VAZQUEZ			
VENDE DOR	FECHA	CLIENTE	# FACT	TKT NAC.	TKT INT	PQT INT	DAY TOURS SIC	CABAL . & BIKE	DAY TOURS PVT	SHORT TRIPS PVT	GPS CRUISES	GPS HIL-HOPPING-DIY	SELVA	HOTEL ES	TRANS PORTE	OTRO S	TOTAL VENDIDO	VALOR NEGOCIA DO	COMIS. D'CRED.	COMI S. OTRO S	GANAN. BRUTAS	COMIS. VTS.	GANAN. NETAS
AB	21-Nov	EMANUEL FREIDRICH	5274										350,00				350,00	307,22		2,57	40,21	-	40,21
AB	06-Nov	ELIZABETH PORZIG	5209										365,70				365,70	310,50	21,94		33,26	-	33,26
AB	06-Nov	SCOTT JENNINGS	5210										365,70				365,70	310,50	21,94		33,26	-	33,26
AB	14-Nov	GREEN CHARLOTTE	5248										365,70				365,70	310,50	21,94		33,26	-	33,26
GA	23-Nov	MANGLAR ROJO	5279				174,00							256,20			430,20	359,18			71,02	-	71,02
GA	23-Nov	GENTIAN TRAILS CIA LTDA	5278												9,00		9,00	8,00			1,00	-	1,00
GA	23-11	A & K DESTINATION ECUADO	5281												50,00		50,00	45,00			5,00	-	5,00
GA	16-Nov	GENTIAN TRAILS CIA LTDA	5257												51,00		51,00	38,00			13,00	-	13,00
GA	30-Nov	VIPEVAC	5306												73,95		73,95	62,86			11,09	-	11,09
GA	13-Nov	AGENCIA DE VIAJES JUNGH	5239							828,36							828,36	587,40			240,96	-	240,96
GA	01-Nov	SARA GREBER	5193								3.436,00						3.436,00	3.016,00		14,00	406,00	-	406,00
AB	27-Nov	HIMME MARTINA	5294										740,94				740,94	639,10	44,46		37,38	-	37,38
GA	17-Nov	HELEN BAIN	5264				15,00										15,00	8,30			6,70	-	6,70
AB	13-Nov	ANA CECILIA AYALA	5233				22,50										22,50	18,80			3,70	-	3,70
GA	02-Nov	ZENITH TRAVEL	5199				24,00										24,00	17,60			6,40	-	6,40
AB	06-Nov	DANIELA MULLER	5203				31,50										31,50	21,70	0,59		9,21	-	9,21
AB	10-Nov	JENNA BERGNA	5232				31,50										31,50	14,50	1,02		15,98	-	15,98
AB	14-Nov	COLLEN BRONCE	5247				31,50										31,50	20,40			11,10	-	11,10
AB	14-Nov	GREEN CHARLOTTE	5249				31,50										31,50	20,80			10,70	-	10,70
AB	06-Nov	JUSTIN HAYWARD	5202				35,00										35,00	16,00			19,00	-	19,00
AB	08-Nov	LILJANE ESCALADA	5222				35,00										35,00	29,50			5,50	-	5,50
AB	09-Nov	PETRA STEVENSON	5225				35,00										35,00	21,20			13,80	-	13,80
AB	14-Nov	HELEN ROBERTSON	5243				35,00										35,00	20,80			14,20	-	14,20
AB	16-Nov	HELEN BAIN	5256				35,00										35,00	21,20			13,80	-	13,80
AB	24-Nov	MERETE EVELID	5284				35,00										35,00	16,90			18,10	-	18,10
AB	24-Nov	LAURA HENDRIKS	5286				35,00										35,00	20,40			14,60	-	14,60
AB	25-Nov	KARSTEN RAMIKE	5288				35,00										35,00	21,40			13,60	-	13,60
AB	27-Nov	REGINA WUNDERLI	5293				35,00										35,00	16,40	1,40		17,20	-	17,20
AB	28-Nov	MARTIN SCHNEIDER	5299				35,00										35,00	20,40			14,60	-	14,60

GA	21-Nov	SILVA / FERNANDO	5269				35,00								35,00	25,50			9,50	-	9,50
GA	27-Nov	RUSTICA CARLOS	5295				35,00								35,00	16,40			18,60	-	18,60
GA	23-Nov	SURTREK CIA LTDA	5277				40,00	38,00							78,00	66,30			11,70	-	11,70
AB	01-Nov	CATALINA MOROCHO	5191				43,00								43,00	35,70	1,40		5,90	-	5,90
GA	21-Nov	BAMBUTRAVEL S.A	5273				56,00								56,00	51,00			5,00	-	5,00
AB	17-Nov	SARGEEV MOISEEV	5258				59,50								59,50	42,40			17,10	-	17,10
AB	17-Nov	PETTERSEN BRIGHT	5259				59,50								59,50	52,00			7,50	-	7,50
AB	27-Nov	ELIZABETH LEE	5291				59,50								59,50	42,80			16,70	-	16,70
GA	08-Nov	LAOREL COLTON	5219				60,00								60,00	48,00			12,00	-	12,00
GA	15-Nov	MARTIN KNUDSEN	5251				60,00								60,00	40,80			19,20	-	19,20
AB	02-Nov	EWELINA WOJCIESZEK	5200				63,00								63,00	36,30			26,70	-	26,70
AB	23-Nov	ANA GALDONA	5282				63,00								63,00	35,80			27,20	-	27,20
AB	07-Nov	NOAM ASNER	5212				66,50								66,50	39,60			26,90	-	26,90
AB	01-Nov	LUCIA SEVILLA	5195				70,00								70,00	31,80			38,20	-	38,20
AB	02-Nov	MARK LARGENDIGK	5196				70,00								70,00	32,00			38,00	-	38,00
AB	02-Nov	DON BOGARD	5201				70,00								70,00	31,80			38,20	-	38,20
AB	06-Nov	RICHARD OTTEN	5211				70,00								70,00	39,60			30,40	-	30,40
AB	07-Nov	ALISON LITTLE	5214				70,00								70,00	30,60	4,20		35,20	-	35,20
AB	07-Nov	EMILY ROWLAND	5215				70,00								70,00	30,60			39,40	-	39,40
AB	08-Nov	LOIS POSEY	5220				70,00								70,00	42,40			27,60	-	27,60
AB	13-Nov	ALVARO HERNANDEZ	5236				70,00								70,00	29,00	4,20		36,80	-	36,80
AB	14-Nov	MARC CUTE	5242				70,00								70,00	42,80	10,50		16,70	-	16,70
AB	15-Nov	EMANUELE BOTTI	5253				70,00								70,00	51,00	4,20		14,80	-	14,80
AB	17-Nov	TERRY SMITH	5263				70,00								70,00	51,00	1,14		17,86	-	17,86
AB	22-Nov	ANDREAS VONDER	5276				70,00								70,00	35,80	4,20		30,00	-	30,00
AB	24-Nov	MANUELA MUELLER	5283				70,00								70,00	35,80	4,20	10,50	19,50	-	19,50
AB	25-Nov	REBECCA LYALL	5289				70,00								70,00	43,20	4,20		22,60	-	22,60
AB	27-Nov	ALEX VLASITS	5292				70,00								70,00	32,80	2,80		34,40	-	34,40
AB	30-Nov	REGINA KAUPP	5305				70,00								70,00	40,80			29,20	-	29,20
GA	18-Nov	JEROEN BLOM	5267				70,00								70,00	34,20			35,80	-	35,80
GA	08-Nov	PALMAR VOYAGES	5217				74,40								74,40	56,30			18,10	-	18,10
GA	02-Nov	ZENITH TRAVEL	5198				80,00								80,00	72,20			7,80	-	7,80
GA	28-Nov	CAROLINA FISHER	5300				105,00								105,00	61,20			43,80	-	43,80
AB	16-Nov	BODIL AUTHEN	5255				116,00								116,00	90,00			26,00	-	26,00
GA	08-Nov	ZENITH TRAVEL	5216				132,80	137,70							270,50	180,12			90,38	-	90,38
AB	02-Nov	GJAARDE KEURIS	5197				140,00								140,00	72,60	4,00		63,40	-	63,40
AB	25-Nov	ALEXIY YUSHKIN	5290				167,45								167,45	122,40		11,90	33,15	-	33,15
AB	10-Nov	NICOLE KAELIN	5228				220,50								220,50	101,50		7,14	111,86	-	111,86
AB	20-Nov	JOHAN FORSTEDT	5271				90,00								90,00	76,50	5,40		8,10	-	8,10
AB	24-Nov	NING KE	5287				120,00								120,00	102,00	7,20		10,80	-	10,80
AB	24-Nov	ALXASC CIA LTDA	5285					24,00							24,00	10,00			14,00	-	14,00
AB	10-Nov	ALVA DE GARCES	5230					40,00							40,00	25,00			15,00	-	15,00
GA	08-Nov	BILL CUMMINGS	5223					52,00							52,00	42,00	3,12		6,88	-	6,88
GA	07-Nov	EDWARD CLOOS	5213					90,00							90,00	78,00			12,00	-	12,00
GA	14-Nov	ECOADVENTURE	5250					137,70							137,70	121,00			16,70	-	16,70
AB	13-Nov	MONICA ROJAS	5235					280,00							280,00	164,00		28,00	88,00	-	88,00
GA	16-Nov	SOUTH AMERICAN TOURS	5254					349,35							349,35	295,95			53,40	-	53,40
GA	06-Nov	ROBERTA BALOCCO	5204					460,00							460,00	417,29	27,60		15,11	-	15,11
GA	30-Nov	SAMPERE CENTER	5304					630,00							630,00	421,64			208,36	-	208,36
AB	30-Nov	AVILES WTS	5307	2,50											2,50	0,00			2,50	-	2,50



AB	27-Nov	TAME	5296	3,28													3,28	0,00		3,28	-	3,28	
AP	13-Nov	TAME	5237	3,28													3,28	0,00		3,28	-	3,28	
AP	29-Nov	TAME	5302	3,28													3,28	0,00		3,28	-	3,28	
AP	17-Nov	TAME	5266	6,21													6,21	0,00		6,21	-	6,21	
AB	22-Nov	TAME	5275	8,57													8,57	0,00		8,57	-	8,57	
AB	27-Nov	ICARO	5297	9,70													9,70	0,00		9,70	-	9,70	
AP	20-Nov	TAME	5270	12,42													12,42	0,00		12,42	-	12,42	
AB	18-Nov	ICARO	5268	14,39													14,39	0,00		14,39	-	14,39	
AB	13-Nov	ICARO	5238	23,14													23,14	0,00		23,14	-	23,14	
AB	06-Nov	ICARO	5205	25,56													25,56	0,00		25,56	-	25,56	
AP	17-Nov	TAME	5265	37,26													37,26	0,00		37,26	-	37,26	
AP	08-Nov	TAME	5221	54,54													54,54	0,00		54,54	-	54,54	
AP	14-Nov	TAME	5244	54,54													54,54	0,00		54,54	-	54,54	
AP	10-Nov	TAME	5231	58,14													58,14	0,00		58,14	-	58,14	
AP	10-Nov	SANTA BARBARA	5227		12,00												12,00	0,00		12,00	-	12,00	
AP	01-Nov	AVILES WTS	5194		16,44												16,44	0,00		16,44	-	16,44	
AP	13-Ene	AVILES WTS	5241		21,54												21,54	0,00		21,54	-	21,54	
AP	15-Nov	AVILES WTS	5252		40,50												40,50	0,00		40,50	-	40,50	
AP	09-Nov	ICARO	5226			52,26											52,26	0,00		52,26	-	52,26	
AB	09-Nov	EMILY ROWLAND	5224											4,00		4,00	0,00		4,00	-	4,00		
YY	08-Nov	ZENITH TRAVEL	5218											24,00	24,00	24,00				-	-	-	
YY	06-Nov	HUALAMBARI TOURS	5206											184,80	184,80	184,80				-	-	-	
YY	06-Nov	EXPEDICIONES APULLACTA	5207											117,97	117,97	117,97				-	-	-	
YY	06-Nov	HUALAMBARI TOURS	5208											17,50	17,50	17,50				-	-	-	
YY	14-Nov	EXPEDICIONES APULLACTA	5245											188,13	188,13	188,13				-	-	-	
YY	14-Nov	HUALAMBARI TOURS	5246											68,62	68,62	68,62				-	-	-	
ZZ	01-Nov	VOID	5192														-	0,00		-	-	-	
ZZ	10-Nov	VOID	5229														-	0,00		-	-	-	
ZZ	13-Nov	VOID	5234														-	0,00		-	-	-	
ZZ	13-Nov	VOID	5240														-	0,00		-	-	-	
ZZ	17-Nov	VOID	5260														-	0,00		-	-	-	
ZZ	17-Nov	VOID	5261														-	0,00		-	-	-	
ZZ	17-Nov	VOID	5262														-	0,00		-	-	-	
ZZ	20-Nov	VOID	5272														-	0,00		-	-	-	
ZZ	23-Nov	VOID	5280														-	0,00		-	-	-	
ZZ	28-Nov	VOID	5298														-	0,00		-	-	-	
ZZ	28-Nov	VOID	5301														-	0,00		-	-	-	
ZZ	29-Nov	VOID	5303														-	0,00		-	-	-	
																	-	0,00		-	-	-	
				316,81	90,48	52,26	3.637,65	210,00	2.238,75	828,36	3.436,00	740,94	1.447,10	256,20	183,95	605,02	14.043,52	10.619,08	188,40	87,36	3.148,68	0,00	3.148,68
		<b>GANANCIAS BRUTAS</b>																					
		<b>OPER</b>	<b>775,02</b>	<b>25%</b>	316,81	90,48	52,26	1401,16	18,90	531,53	240,96	406	37,38	139,99	71	30	5.509,63	3.829,02	AB	1.449,57	0,00	1.449,57	46%
		<b>TTC</b>	<b>2392,46</b>	<b>76%</b>	10%	3%	2%	44%	1%	17%	8%	13%	1%	4%	2%	1%	372,41	0,00	AP	372,41	0,00	372,41	12%
					4to			1ro		2do							7.560,46	6.170,24	GA	1.345,50	-	1.345,50	43%

**PTPO-007 Resumen sobre el cumplimiento de disposiciones.**

**TERRADIVERSA  
CEDULA NARRATIVA**

Fecha: 20-October-2007

Resumen.

Para verificar el cumplimiento de las disposiciones que se encuentran redactadas en el papel de trabajo PTPO-005, preguntamos al personal que labora en el área de ventas si estas disposiciones se cumplen a cabalidad y nos supieron responder indicándonos el cuadro PTPO-006, el cual revisamos y como se puede ver es un cuadro en el que se registran las ventas diarias, sus clientes, costos negociados, precio final, ganancias, etc. Este cuadro es necesariamente llenado todos los días, ya que existe una política que dice que todos los días deben pasar las facturas de ventas a contabilidad para su debido registro, y esto hace que se sientan obligados a llenar el cuadro de ventas y comisiones., además de las exigencias del gerente de estar al día con este registro.

Elaborado por: Yolanda Tapia

Revisado por: Noemí Vera

**PTPO-008 Cédula Narrativa - Matriz de Riesgos:**

**TERRADIVERSA  
CEDULA NARRATIVA**

Fecha: 20-October-2007

Resumen.

En la matriz de ponderación realizada al subcomponente procedimientos y operaciones se analizó puntos como: existencia de un manual operaciones, grado de cumplimiento de los procedimientos, el nivel de conocimientos del manual por parte de los vendedores, actualización permanente del manual y si existen sanciones por incumplimiento, de acuerdo a su ponderación y a su calificación obtuvimos un resultado final de una confianza y riesgo moderado representado porcentualmente por un 54%, lo cual nos da a entender de que como se dice en cierta parte de este trabajo, que los trabajadores se desempeñan mayormente en base a su experiencia y no en base al manual, sin embargo, esto no hace que la empresa tenga riesgos altos en este aspecto.

Realizado por: Yolanda Tapia

Revisado por: Noemí Vera.

#### 4.4.1.4. Hojas de Hallazgos:

**ENTIDAD**  
**AGENCIA DE VIAJES TERRADIVERSA.**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Auditoría de Gestión a:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.      **Ref/P.T**\_\_\_\_\_.

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** Procedimiento de operaciones.

**Título del Comentario:** Falta de aplicación del manual de operaciones.

**Condición:** Luego de revisar en forma detallada el manual de operaciones pudimos encontrar que muchos de los procedimientos que ahí se encuentran establecidos no son ejecutados como ahí se los indica.

**Criterio:** De acuerdo a los procedimientos que sugiere la administración, es necesario establecer procedimientos y actividades que le permitan a la empresa planificar y mantener una organización adecuada.

**Causa:** Estos problemas surgen por la falta de conocimiento del personal de la existencia de un manual de procedimientos.

**Efecto:** Esta situación ha provocado desorganización en las actividades que en éste departamento se desarrolla provocando inconformidad de resultados en otros departamentos.

**Conclusión:** En consecuencia el personal se halla confundido con las actividades que se deben realizar y ejecuta sus actividades por experiencia personal y más no por criterios establecidos en un manual.

**Recomendaciones:** Podemos recomendar que al aplicar cualquier tipo de información, procedimientos, normas a seguir o políticas éstas sean debidamente comunicadas al personal para su correcta aplicación.

**Preparado por:** Noemí Vera

Fecha: Octubre 12 de 2007

**Revisado por:** Yolanda Tapia

Fecha: Octubre 13 de 2007

**ENTIDAD**  
**AGENCIA DE VIAJES TERRADIVERSA.**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Auditoría de Gestión a:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.      **Ref/P.T** \_\_\_\_\_.

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** Procedimiento de operación.

**Título del Comentario:** Falta de coordinación entre ventas y contabilidad por pagos

**Condición:** Al observar el desarrollo de las actividades de TerraDiversa se pudo notar que existen constantes entre el departamento de contabilidad y ventas por pagos a los proveedores, por ejemplo: Se concretó una venta y se pidió el pago a los proveedores del servicio, contabilidad no pagó por falta de documentos válidos que respalden ese dinero ó por falta de conocimiento de algún procedimiento que justifica hacerlo. Esto hace que los proveedores llamen a reclamar y es entonces cuando ventas reclama a contabilidad y contabilidad a ventas sus razones y justificaciones para tal o cual procedimiento. Es el caso más común en esta empresa.

**Criterio:** De acuerdo al manual de procedimientos de TerraDiversa es responsabilidad de operaciones con ventas de: paso de tours a contabilidad para pago, entregar facturas a contabilidad en cuanto se las reciba, así como files físicos, colocar tarifas en órdenes de trabajo de guías y choferes para pago. Contabilidad se referirá al file en donde constará la tarifa acordada con los mismos escrita en la orden de trabajo.

**0Causa:** Lo que provoca inconvenientes entre estos dos departamentos es la falta de cumplimiento de los procedimientos establecidos en el manual.

**Efecto:** Esta situación genera un ambiente de incomodidad dentro de la empresa, sobre todo en los departamentos involucrados.

**Conclusión:** Los inconvenientes que se generan son provocados por la falta de establecimiento de funciones claras para la ejecución de cada una de sus actividades.

**Recomendaciones:** Se recomienda definir de una manera más adecuada las funciones de cada departamento de manera que no se generen inconvenientes.

**Preparado por:** Noemí Vera

**Fecha:** Octubre 12 de 2007

**Revisado por:** Yolanda Tapia

**Fecha:** Octubre 13 de 2007

**ENTIDAD**  
**AGENCIA DE VIAJES TERRADIVERSA.**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Auditoría de Gestión a:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.      **Ref P.T** \_\_\_\_\_.

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** Procedimientos de operación.

**Título del Comentario:** Procesos que generan pérdida de tiempo.

**Condición:** Luego de revisar el manual de operaciones se pudo notar que existen procesos que generan pérdidas de tiempo del personal y por ende atrasos en sus actividades.

**Criterio:** De acuerdo a principios de Administración se debe mantener un buen sistema de delegación de funciones con la finalidad de evitar pérdidas de tiempo y atrasos en los procesos.

**Causa:** Lo que provoca que se de pérdidas de tiempo es la falta de delimitación clara de las actividades de cada uno.

**Efecto:** Esta situación genera cuellos de botella en los procesos

**Conclusión:** La falta de una buena delegación de funciones genera inconvenientes en el personal involucrado creando de ésta manera cuellos de botella para la empresa.

**Recomendaciones:** Es necesario que la empresa mantenga un adecuado sistema de delegación funciones y éstos se encuentren claramente definidos en el manual de operaciones que tiene que ser conocido por todo el personal.

**Preparado por:** Noemí Vera

**Fecha:** Octubre 12 de 2007

**Revisado por:** Yolanda Tapia

**Fecha:** Octubre 13 de 2007



#### 4.4.1.5 Archivo de Documentos:

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>ENTIDAD:</b> Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.				
<b>TIPO DE EXÁMEN:</b> Auditoría de Gestión.				
<b>COMPONENTE:</b> Ventas				
<b>SUBCOMPONENTE:</b> Archivo de documentos				
N°	Descripción	Ref: P/T	Elab. por	Fecha
	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si la empresa cuenta con un buen sistema de archivo.</li> <li>• Verificar el grado de secuencia en los archivos.</li> <li>• Determinar el grado de seguridad y acceso a los archivos.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b></p>			
1	Recopilar directamente de la empresa la información necesaria.	PTAD-001	NV	10-08-07
2	Analizar los documentos obtenidos en la recopilación.			
3	Medir la eficiencia y eficacia en el proceso de archivación.	PTAD-002 PTAD-003	YT NV	20-10-07 20-10-07
4	Elaborar el informe	PTAD-004	YT	28-10-07
5	Comunicar los resultados obtenidos	PTAD-004	YT	28-10-07
	<p><b>CONTROLES GENERALES:</b></p>			
6	Determinar la veracidad de la información obtenida para el estudio.	PTAD-001	NV	10-08-07
7	Verificar si los procesos que se siguen para el archivo son los mejores.	PTAD-002	YT	20-10-07
8	Determinar en que medida los archivos facilitan información necesaria.	PTAD-002	YT	20-10-07

<b>CONTROLES ESPECÍFICOS:</b>				
9	¿Existen métodos de control para garantizar la confiabilidad de la información?	No existe		
10	Determinar las indicaciones que se le dan al encargado para su debido manejo.	No existe		
11	Verificar si existen seguridades físicas para acceder a los archivos.	Si		
12	Realizar entrevista y encuestas al personal encargado del área.	PTAD-002	YT	20-10-07
13	Realizar una matriz de riesgos para determinar el grado de los riesgos.	PTAD-003	NV	20-10-07
14	Existen políticas internas para realizar cambios en los sistemas de archivo.	PTAD-005	NV	15-08-07
		No existe		

**PTAD-001 Información recopilada.**

**1. Hoja de Registro de pax detours.**

		 <b>REGISTRO DE PAX PARA TOURS</b>							
<b>TOUR / DATE</b>	<b>/ NAME</b>	<b>SURNAME</b>	<b>AGE</b>	<b>NATIONALITY</b>	<b>PASSAPORT #</b>	<b>DIET</b>	<b>PICK-UP</b>	<b>HOW DID YOU FIND US?</b>	
15-Oct	Sara	Stone	31	USA	325697146		8:15 Mansión Alcazar		
15-Oct	Karlc	Twist	22	Suiza	85498514		8:15 Mansión Alcazar		
18-Oct	Martin	Switzjert	29	Alemania	1241210474		9:00 Terradiversa		

## 2. Voucher para pasajero.



Hermano Miguel 5-44 y H. Vázquez  
Cuenca, Ecuador  
Tel. (593 7) 2823782 Fax (593 7) 2820085  
info@terradiversa.com

N° 3265

Personalizar...

### VOUCHER

#### Supplier

Service name **CAJAS N.P.** Agent TTC  
Company TerraDiversa Confirm/Date

Date issued: \_\_\_\_\_  
Issued by: \_\_\_\_\_

#### Passengers

Surname/Apellidos	Given names/Nombres	Age	Nationality	Passport N°	Diet
BALKENENDE	LEONTIEN	35	HOLANDA	NVC7C6C4	
HAVINGA	MANON	35	HOLANDA	NL4085793	

#### Services

Excursion Dates From **6-Ago** To **6-Ago** Days / Nights **FULLDAY**

**Includes:** Certified english/spanish naturalist guide, shared transportation, and lunch

**Not includes:** Entrance fee to Cajas N.P **US\$10 p/p** (subject to change), drinks, tips nor personal expenses

**What to bring?:** Sun glasses, water-proof jacket, warmth clothes, water and one extra pair of socks

#### Remarks

Please don't forget to take your passport and this voucher.

**In case of emergency please call TerraDiversa at (09) 920 4832.**

**Pick up: HOSTAL NARANJA at 08H10**

Please note that cancellation fees apply, you may request more information to the sales agent regarding these policies.

No show equals no payment refunds.

There is no insurance provided for this service. Passengers are under their own responsibility.

**NO VALIDO SIN EL SELLO DEL EMISOR / NOT VALID WITHOUT ISSUERS SEAL**

### 3. Orden de Trabajo entregado a guías.



## ORDEN DE TRABAJO

Hermano Miguel 5-42 y Honorato  
Vázquez  
Tel: (593 7) 2 823 782 \* 24Hours  
(593 9) 9 204 832  
e-mail: info@terraversa.com

TOUR 20436  
FECHA 17-Sep  
AGENCIA SURTREK  
GUIA  
CHOFER GIOVANNY ILLESCAS

DIA	HORA	SERVICIO	PAX	HOTEL - COMIDAS
17-Sep	07h40	RECOGER EN EL AEROPUERTO Y TRANSPORTE A DISPOSICION	6	SANTA LUCIA
	07H00	TAME 173 DESDE QUITO		
18-Sep	06H45	HOTEL -AEROPUERTO VUELO		
		EQ 170		

PASAJEROS	
CONTACTO ROMAN OLIVE	

OBSERVACIONES
TELFONO DE CONTACTO SURTREK
99410943

ENTREGADO POR:	GUSTAVO
----------------	---------

REPORTE GUIA *INDISPENSABLE PARA PRESENTAR FACTURA*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TELEFONOS OFICINA: 07 2 823 782 / 2 820 085  
24 HORAS/OPR 09 9 204 832

#### 4. Registro en Biblias:



--

--	--	--	--	--	--	--

##### **TRANSFER IN**

TOUR	HORA	VUELO	PASAJEROS	No.	Idio	PVT	SP	HOTEL	CTA	PLAN	AGENCIA	GUIA	TRANSP	OBSERVACIONES

##### **TRANSFER OUT**

TOUR	HORA	VUELO	OUT	PASAJEROS	No.	Idio	PVT	SP	HOTEL	AGENCIA	GUIA	TRANSP	OBSERVACIONES

##### **SERVICIOS**

TOUR	HORA	SERVICIO	PVT	SP	PASAJEROS	No.	Idio	HOTEL	CTA	PLAN	AGENCIA	GUIA	TRANSP	OBSERVACIONES

**Observaciones:**

**PTAD-003 Resumen - eficiencia y eficacia en el proceso de archivación:**

**TERRADIVERSA  
CEDULA NARRATIVA**

Fecha: 20-Octubre-2007

Resumen de la encuesta control interno de evaluación.

Sr. Juan Heredia

En la encuesta realizada al Sr. Juan Heredia, Gerente General de la empresa, sobre evaluación de control interno, subcomponente procedimientos de operación, supo expresarnos brevemente que los archivos no están bien organizados y por lo tanto no son fáciles de ubicar.

Realizado por: Yolanda Tapia

Revisado por: Noemí Vera

Nota: Este cuestionario lo podemos ver con más detalle en la fase dos, evaluación de control interno.

**PTAD-004 Informe de resultados obtenidos:**

Señor:

Juan Heredia

GERENTE GENERAL “TERRADIVERSA”

Ciudad

En base a la recopilación de datos y las encuestas realizadas podemos decir que el sistema de archivo de Terradiversa es crítico, para esto nos basamos en las encuestas realizadas que se presentan anteriormente en las que las dos personas encuestadas manifiestan que el sistema de archivo, debería mejorar; ya que, esto genera inconvenientes al momento de requerir información pasada para ser evaluada o analizada que les permita tomar decisiones.

La Sra. Catalina Morocho manifestó que el departamento de contabilidad es el único que mantiene un orden lógico y secuencial los archivos.

Atentamente,

---

Yolanda Tapia

---

Noemí Vera



**PTAD-005 Matriz de riesgos.**

**TERRADIVERSA  
CEDULA NARRATIVA**

Fecha: 20-October-2007

Resumen – matriz ponderación de riesgos

En este subcomponente de archivo, también pudimos determinar el riesgo y confianza mediante cálculos que permitieron saber su ponderación y calificación en factores como: archivo por áreas o departamentos, organización, políticas de archivo, archivo físico y digital y sanciones por incumplimiento, dándonos como resultado final una confianza y riesgo moderado, representados porcentualmente con un 68%, esto significa que el sistema de archivo no tiene riesgos altos pero se puede disminuirlo y aumentar el porcentaje de confianza de estos archivos.

Realizado por: Yolanda Tapia

Revisado por: Noemí Vera

#### 4.4.1.6 Hojas de Hallazgos:

**ENTIDAD**  
**AGENCIA DE VIAJES TERRADIVERSA.**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Auditoría de Gestión a:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.      **Ref/P.T** \_\_\_\_\_.

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** Archivos.

**Título del Comentario:** Orden secuencial de archivos.

**Condición:** Luego de realizar un análisis a los archivos de ventas se encontró que existe un desorden secuencial en los archivos de vouchers de los clientes.

**Criterio:** De acuerdo al manual de procedimientos de la empresa el numeral 1.3 de procedimientos de ventas dice: “Cualquiera sea el caso que se detalle abajo, todas las ventas al concretarse, es decir al recibir un ok del cliente y pago o depósito, se debe asignar un número de tour, para corporativos e internacional iniciamos con la numeración 20000 y para walk-ins T-10000”

**Causa:** Estos problemas son el resultado de la falta de controles periódicos y adecuados por parte de las personas responsables por los archivos que permitan mantener regularmente los archivos bajo control de una manera ordenada.

**Efecto:** Esta situación provoca desorden en el manejo de archivos y no permite su pronta localización cuando es requerido; además genera incertidumbre de que si están todos los documentos necesarios.

**Conclusión:** En consecuencia se obtuvo información incompleta en el período que no facilitó respaldar la información emitida periódicamente.

**Recomendaciones:** Se recomienda aplicar controles más seguidos así como también establecer claramente responsabilidades; de manera que permita darse cuenta a tiempo de los errores o los documentos que pueden estar faltando y así evitar inconvenientes en los informes periódicos.

**Preparado por:** Noemí Vera

**Fecha:** Octubre 12 de 2007

**Revisado por:** Yolanda Tapia

**Fecha:** Octubre 13 de 2007

**ENTIDAD**  
**AGENCIA DE VIAJES TERRADIVERSA.**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Auditoría de Gestión a:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.      **Ref/P.T** \_\_\_\_\_.

**Componente:** Ventas

**Subcomponete:** Archivos.

**Título del Comentario:** Files de pax no cumplen con los requisitos.

**Condición:** Luego de realizar un análisis a los archivos de files de pax se encontró que no cumplen con lo establecido en el manual de operaciones.

**Criterio:** De acuerdo al manual de operaciones de la empresa el numeral 1.3 de procedimientos de ventas dice: “En la carpeta se coloca la correspondencia externa al lado derecho, es decir, con el cliente y la interna al lado izquierdo, es decir, con proveedores (hoteles y otros), operaciones, gerencia, etc.”

**Causa:** Estos problemas son el resultado de la falta conocimiento del manual de operaciones; en el cual se detalla lo que se requiere que contenga el file de pax.

**Efecto:** Esta situación genera información incompleta para consultas durante y terminado el tour; además de pérdidas de tiempo cuando se requiere de información de los tours al no seguir un orden o secuencia establecida.

**Conclusión:** La falta de documentos en los files de pax puede generar pérdidas de clientes ya que no se tiene una base de datos de ellos para poder hacerles un seguimiento.

**Recomendaciones:** Se recomienda dar a conocer el manual de procedimientos al personal encargado de llevar el registro de files para que los lleven de acuerdo a como está en el manual.

**Preparado por:** Noemí Vera

**Fecha:** Octubre 12 de 2007

**Revisado por:** Yolanda Tapia

**Fecha:** Octubre 13 de 2007

**ENTIDAD**  
**AGENCIA DE VIAJES TERRADIVERSA.**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Auditoría de Gestión a:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.      **Ref/P.T** \_\_\_\_\_.

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** Archivos.

**Título del Comentario:** Falta de revisión de Biblias por parte de encargado.

**Condición:** Luego de realizar un análisis a los archivos de Biblias se encontró que éstas no son revisadas antes de realizar los pagos por la persona encargada.

**Criterio:** De acuerdo al manual de operaciones de la empresa el numeral 1.3 de procedimientos de ventas dice: Para pago de facturas por concepto de tours compartidos, Contabilidad se debe referir a las biblias y revisar número de pasajeros y de acuerdo a eso pagar. En este caso los guías y choferes también presentarán ordenes de trabajo con tarifas detalladas”

**Causa:** Estos problemas son el resultado de la falta conocimiento del manual de operaciones ya que la persona encargada desconoce de éste procedimiento que se debe realizar.

**Efecto:** Esta situación genera cierta incertidumbre en contabilidad.

**Conclusión:** La falta de conocimiento de ésta proceso genera otros procedimientos que no justamente pueden ser los más adecuados.

**Recomendaciones:** Se recomienda la aplicación de lo establecido en el manual para que se realicen los pagos de manera más certera a los proveedores.

**Preparado por:** Noemí Vera

**Fecha:** Enero 29 de 2007

**Revisado por:** Yolanda Tapia

**Fecha:** Febrero 02 de 2007

#### 4.1.1.7. Políticas de Crédito

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>ENTIDAD:</b> Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.				
<b>TIPO DE EXÁMEN:</b> Auditoría de Gestión.				
<b>COMPONENTE:</b> Ventas				
<b>SUBCOMPONENTE:</b> Políticas de crédito.				
N°	Descripción	Ref: P/T	Elab. por	Fecha
	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si la empresa cuenta con políticas de crédito claramente establecidas</li> <li>• Verificar el grado de cumplimiento de las políticas establecidas en la empresa.</li> </ul> <p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b></p> <p>1 Recopilar directamente de la empresa la información necesaria.</p> <p>2 Analizar los documentos obtenidos en la recopilación.</p> <p>3 Medir la eficiencia y eficacia en el proceso de otorgación de créditos</p> <p>4 Elaborar el informe</p> <p>5 Comunicar los resultados obtenidos</p> <p><b>CONTROLES GENERALES:</b></p> <p>6 Determinar la veracidad de la información obtenida para el estudio.</p> <p>7 Determinar en que medida afectan los créditos a la liquidez de la empresa.</p> <p>8 Evaluar si los requerimientos exigidos para otorgar un crédito son los más necesarios y adecuados.</p> <p><b>CONTROLES ESPECÍFICOS:</b></p> <p>9 Aplicar métodos de control para garantizar la confiabilidad de la información.</p> <p>10 Verificar si existen restricciones para acceder a la</p>			
		PTPC-001	YT	20-10-07
		PTPC-001	YT	20-10-07
		PTPC-002	YT	20-10-07
		No afecta.		
		PTPC-002	YT	20-10-07
		No existe		
		PTPC-002	YT	20-10-07

	información sobre créditos.			
	Realizar entrevista y encuestas al personal encargado del área.	PTPC-002	YT	20-10-07
11	Realizar una matriz de riesgos para determinar el grado de los riesgos.	PTPC-003	NV	25-10-07
12	Existen políticas internas para realizar cambios en los sistemas de crédito.	PTPC-002	YT	20-10-07

**PTPC-001 Informe de resultados**

Señor:

Juan Heredia

GERENTE GENERAL “TERADIVERSA”.

Ciudad.

En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al gerente de ventas anteriormente y actualmente gerente general, podemos concluir que la empresa en este aspecto se encuentra muy bien ya que como lo dice el gerente, la empresa trabaja muy poco con créditos y esto les favorece, sin embargo, cuentan con un manual de políticas de crédito que favorablemente muy pocas veces lo utilizan, es por eso que en este proceso no se determinó el nivel de cartera vencida, pero, esto no descarta la existencia de facturas por cobrar que son muy pocas.

Es todo en cuanto a la información que podemos dar respecto a la información obtenida sobre políticas de crédito.

Atentamente,

---

Yolanda Tapia

---

Noemí Vera

**PTPC-002 Determinar políticas de crédito de la empresa.**

**TERRADIVERSA  
CEDULA NARRATIVA**

Fecha: 20-October-2007

Resumen – cuestionario sobre políticas de crédito.

Sr. Juan Heredia

En este aspecto, de acuerdo a resultados del cuestionario de control interno de la fase dos, subcomponente políticas de crédito, podemos resumir que la empresa trabajo muy poco con créditos, la mayoría de ventas son al contado, sin embargo, la empresa cuenta con políticas establecidas para dar créditos a clientes corporativos, considerándose éstas las más adecuadas. La aplicación de estas políticas no se da seguidamente por lo expuesto anteriormente. Este documento que especifica las políticas es confidencial ya que solo lo maneja personal autorizado y no tiene restricciones para realizar algún cambio.

Realizado por: Yolanda Tapia

Revisado por: Noemí Vera



**PTPC-003 Matriz de Riesgos.**

**TERRADIVERSA  
CEDULA NARRATIVA**

Fecha: 20-Octubre-2007

Resumen – matriz ponderación de riesgos

Al subcomponente políticas de crédito, también aplicamos una matriz de ponderación para determinar el riesgo y confianza calificando factores como: nivel de créditos otorgados, existencia de políticas de crédito, el nivel de aplicación de éstas políticas, índice de cartera vencida y sanciones por incumplimiento, dándonos como resultado final una confianza alta y un riesgo bajo representado por el 48% esto significa que la empresa se encuentra muy bien en cuanto a sistemas de otorgación de créditos lo cual le hace cada vez menos riesgosa.

Realizado por: Yolanda Tapia

Revisado por: Noemí Vera

#### 4.1.1.8 Hojas de Hallazgo

**ENTIDAD**  
**AGENCIA DE VIAJES TERRADIVERSA.**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Auditoría de Gestión a:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.      **Ref/P.T** \_\_\_\_\_.

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** Políticas de crédito

**Título del Comentario:** Falta de establecimientos de Políticas de Crédito.

**Condición:** Luego de analizar los resultados en los balances de las cuentas del exigible se determinó que no existe Políticas de Crédito establecidas para los clientes.

**Criterio:** De acuerdo a políticas de finanzas, la cartera de crédito no debe variar tan exageradamente un año tras otro como sucede en los años 2004 – 2005 (incremento) y 2005-2006 (decremento).

**Causa:** Estos problemas son el resultado de la falta de aplicación de políticas de crédito adecuadas que le permitan a la empresa establecerse mínimos y máximos de crédito

**Efecto:** Esta situación ha provocado que la cartera de crédito de la empresa se incremente y disminuya significativamente de un año a otro.

**Conclusión:** En consecuencia existe gran cantidad de dinero en el exigible en los años 2005 por ejemplo, lo cual se ve influenciado por el valor del dinero en el tiempo

**Recomendaciones:** Se recomienda establecer políticas de crédito que permitan tener una visión clara de los créditos que se deben otorgar y a quienes.

Preparado por: Noemí Vera

Fecha: Octubre 12 de 2007

Revisado por: Jefe de Equipo

Supervisor

Fecha: 12/01/2007

Fecha: 12/10/2007

**ENTIDAD**  
**AGENCIA DE VIAJES TERRADIVERSA.**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Auditoría de Gestión a:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.      **Ref/P.T** \_\_\_\_\_.

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** Políticas de crédito

**Título del Comentario:** Cuentas incobrables

**Condición:** Luego de realizar el análisis de los últimos balancees se pudo observar que existe una variación significativa de las cuentas incobrables en relación con años anteriores.

**Criterio:** De acuerdo a políticas de finanzas, para la concesión del crédito se debe realizar un análisis previo y minucioso para conceder créditos con el objetivo de recuperar el dinero que se pone en juego.

**Causa:** Estos problemas son el resultado de la falta de aplicación de un análisis adecuado para conceder créditos

**Efecto:** Esta situación genera pérdidas a la empresa

**Conclusión:** Es necesario realizar un análisis financiero con miras a la aplicación de políticas de crédito.

**Recomendaciones:** Se recomienda la aplicación de políticas de crédito dentro de la empresa, en las que se establezca beneficios tanto para la empresa como para nuestros clientes que les motiven al pronto pago de sus deudas

**Preparado por:** Noemí Vera

**Fecha:** Octubre 12 de 2007

**Revisado por:** Yolanda Tapia

**Fecha:** 12/10/2007

**ENTIDAD**  
**AGENCIA DE VIAJES TERRADIVERSA.**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Auditoría de Gestión a:** Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.      **Ref/P.T** \_\_\_\_\_.

**Componente:** Ventas

**Subcomponente:** Políticas de Crédito.

**Título del Comentario:** Falta de emisión adecuada de documentos adecuados a clientes

**Condición:** Luego de observar los procedimientos que el departamento de ventas lleva a cabo se pudo encontrar que no está emitiendo las facturas a tiempo a los clientes para que ellos cancelen la deuda que tienen pendiente con la empresa.

**Criterio:** El manual de procedimientos de TerraDiversa establece los procedimientos para ventas y establece que la factura original debe ser emitida al cliente de manera inmediata o se la debe pasar por fax para que el proceda a cancelar.

**Causa:** Este hecho se da por la falta de eficiencia por parte del personal que se encuentra encargada de facturación; además por la falta de coordinación y por el cruce de actividades en sus funciones.

**Efecto:** Esta situación genera que los clientes no nos cancelen de manera rápida y a tiempo ya que ellos desconocen de dichas facturas y provoca cuellos de botella en la empresa.

**Conclusión:** Si la persona encargada de facturar se limita solo a hacer la factura y no le envía esta información al cliente, ¿cómo ellos pueden dar el trámite para el pago y retención de la factura?.

**Recomendaciones:** Es necesario que el personal encargado responda de manera más rápida en cuanto al envío de facturas por fax a los clientes.

**Preparado por:** Noemí Vera

Fecha: Octubre 12 de 2007

**Revisado por:** Yolanda Tapia

Fecha: 12/10/2007

## **4.5 Fase IV.- Comunicación de Resultados:**

### **4.5.1 Carta de envío.**

Cuenca, octubre 22 de 2007

Señor

Juan Heredia

GERENTE GENERAL DE LA AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE  
TURISMO TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CÍA. LTDA.

Ciudad.

Hemos efectuado la Auditoria de Gestión a la Agencia de viajes y Operadora de Turismo Terradiversa The Travel Center, con cargo a la falta de cumplimientos de los procedimientos, normas y políticas internas establecidas, con autorización del Señor Juan Heredia, Gerente General, constante en oficio del 9 de enero de 2007 y en cumplimiento de la Orden de Trabajo N° 2 con fecha 28 de enero de 2007.

Nuestra Auditoria de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizó el componente ventas, en el cual se analizaron los siguientes subcomponentes: servicios al cliente, archivo de documentos, políticas de crédito y procedimientos de operación.

Servicio al cliente:

En base al análisis realizado se pudo constatar que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios ofrecidos por la empresa. Por otra parte podemos decir que pese a que se realizan encuestas a los pasajeros, éstas, únicamente buscan ver el grado de satisfacción del cliente, y más no, encontrar nuevas ideas que provengan de quienes utilizan el servicio que les permitan tener una visión amplia para desarrollar nuevos productos y por ende ser innovadores. También se pudo constatar que existe poca eficiencia en el personal encargado en cuanto al envío de información referentes a tours por los cliente que lo solicitan, lo cual se debe a que no cuentan con una base de información que les permitan tener mayor rapidez en contestar a sus clientes.

Archivación de documentos:

La empresa cuenta con una base de datos de archivos tanto informáticos como físicos en cada una de las áreas, los archivos que se manejan en el área de ventas no se encuentran ordenados de la manera más apropiada debido a que no están claramente distribuidos y su localización genera algunos inconvenientes.

**Procedimientos de Operación:**

La empresa cuenta con un manual de operaciones el cual no es cumplido en su cabalidad por los miembros de la empresa debido a la falta de una estandarización de los procesos que permitan hacer las tareas de la forma más conveniente, más económica, ahorrando energía para dedicarse a tareas más nobles: mejorar el trabajo diario, reducir el desperdicio del tiempo, permitir el desarrollo de los empleados (confianza, participación); aumentar la posibilidad de rotación de las personas, permitiendo el perfeccionamiento del proceso.

**Políticas de Crédito:**

La empresa no cuenta con políticas de crédito claramente establecidas que le permitan establecer márgenes de cuentas por cobrar así como políticas para su pronto pago.

Atentamente,

---

Yolanda Tapia  
AUDITORA

---

Noemí Vera  
AUDITORA



# **TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CÍA. LTDA.**

**INFORME:**

**“AUDITORÍA A LA GESTION DE LA  
AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE  
TURISMO TERRADIVERSA THE TRAVEL  
CENTER CÍA. LTDA.**

**PERIODO: 01-01-2006 y el 31-12-2006**

**UAI-01-07-03-01-2007-07-07**

## **INDICE**

### **CAPITULO I.- Enfoque de la auditoría**

- 1.1 Motivo
- 1.2 Objetivo
- 1.3 Alcance
- 1.4 Enfoque
- 1.5 Componentes auditados
- 1.6 Indicadores utilizados

### **CAPITULO II.- Información de la entidad**

- 2.1 Misión
- 2.2 Visión
- 2.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- 2.4 Base Legal
- 2.5 Estructura Orgánica
- 2.6 Objetivo
- 2.7 Financiamiento
- 2.8 Funcionarios Principales

### **CAPITULO III.- Resultados Generales**

- 3.1 Evaluación del Control Interno
- 3.2 Conclusión
  - Recomendación No. 1
  - Recomendación No. 2

### **CAPITULO IV.- Resultados Específicos del Departamento de Ventas**



- 4.1 Archivación de documentos.
  - 4.1.2 Conclusiones
  - 4.1.3 Recomendaciones.
- 4.2 Políticas de crédito.
  - 4.2.2 Conclusiones
  - 4.2.3 Recomendaciones.
- 4.3 Servicio al cliente.
  - 4.3.2 Conclusiones
  - 4.3.3 Recomendaciones.
- 4.4 Procedimientos de operación.
  - 4.4.1 Comentarios
  - 4.4.2 Conclusiones
  - 4.4.3 Recomendaciones

## **ABREVIATURAS UTILIZADAS**

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

VA: Valor Agregado.

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

OPTUR: Operadoras de Turismo Receptivo.

CORRE: Control de los Recursos y Riesgos Ecuador.

POE: Procedimientos Operacionales Estándar.

MPVA: Medición de la Productividad del Valor Agregado.



**OFICIO:** 001 - AI – 07  
**ASUNTO:** Carta Presentación del Informe  
**FECHA:** Cuenca,

Señores:

PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL DE TERRADIVERSA.

Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado la “AUDITORÍA DE GESTION” a la Agencia de Viajes y Operadora de turismo Terradiversa the Travel Center Cía. Ltda.”; por el periodo comprendido entre el 1 de enero de y el 31 de diciembre de 2006. Nuestra auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, aplicables y obligatorias en las entidades y organismos del sector privado sometidas al control de la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea debidamente planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinadas, no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo; igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Las acciones de control fueron realizadas durante la vigencia, en lo pertinente de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, por lo cual las citas corresponden a dicho cuerpo legal.

Debido a la naturaleza especial de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Atentamente,

Yolanda Tapia  
JEFE DE AUDITORIA

## **CAPITULO I**

### **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

#### **Motivo de la Auditoría.**

La Auditoría de Gestión a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Terradiversa The Travel Center se realizó de acuerdo al plan de auditoría, con autorización del Señor Juan Heredia, Gerente General, constante en oficio del 9 de enero de 2007 y en cumplimiento de la Orden de Trabajo N° 2 del 28 de enero de 2007.

#### **Objetivo**

- Evaluar el sistema del control interno del medio a examinarse.
- Determinar el cumplimiento de objetivos de la empresa y si éstos se cumplen con eficacia, eficiencia y efectividad.
- Verificar el cumplimiento de disposiciones legales y las normativas vinculada con la empresa.

#### **Alcance**

La Auditoría de Gestión a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Terradiversa The Travel Center comprendió el análisis de la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de objetivos de la empresa, la evaluación del control interno y el cumplimiento de las disposiciones legales. El análisis cubre el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2006.

#### **Enfoque**

La Auditoría de Gestión a la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Terradiversa The Travel Center, se orientó al componente Ventas y los subcomponentes: servicio al cliente, procedimientos de operación, políticas de crédito y archivo en el análisis de su eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de sus objetivos y metas corporativas, el sistema de control interno y el cumplimiento de las disposiciones legales.

### Componentes auditados

Ventas

Subcomponentes:

- Servicio al cliente.
- Procedimiento de Operaciones.
- Políticas de Crédito.
- Archivo de documentos

### Indicadores utilizados

Nivel Salarial	$\frac{\text{Salarios y prestaciones}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$
Productividad Laboral	$\frac{\text{Valor Agregado}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$
Participación del Trabajo	$\frac{\text{Salarios y prestaciones}}{\text{Valor Agregado}}$
Productividad Capital	$\frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Activos}}$
Intensidad del Capital.	$\frac{\text{Activos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$
Razón de Valor Agregado	$\frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Producción o ventas}}$
Rotación del Capital	$\frac{\text{Producción o ventas}}{\text{Activos}}$
Razón de utilidad operativa y VA	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Valor Agregado}}$
Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos}}$

## **CAPITULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **Misión**

Promover el turismo en el país compartiendo con extranjeros y nacionales la riqueza que posee este único y maravilloso Ecuador y sus cuatro mundos: Las Islas Galápagos, La Selva Ecuatoriana, La Costa Pacífica y la Serranía, garantizándoles a nuestros clientes experiencias inolvidables.

Nuestros clientes podrán disfrutar también de interesantes lugares fuera del país que les permitan el goce y disfrute de sus vacaciones respondiéndoles de igual manera con experiencias que recordarán toda su vida.

#### **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado expandiendo sus servicios en diferentes lugares del país para lograr perfeccionarse en esta rama y cumplir con todas las expectativas de los turistas

#### **Análisis FODA**

El análisis FODA es producto del conocimiento adquirido por parte del equipo del trabajo de la ejecución de la auditoría, en el trabajo de campo.

## MATRIZ

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Organizacional</li> <li>• Amplitud y comodidad del local.</li> <li>• Apoyo de las organizaciones de turismo.</li> <li>• La empresa ocupa una posición considerable en el mercado (Servicios Pool)</li> <li>• Existencia, experiencia y trayectoria de trabajo del equipo de trabajo.</li> <li>• Los que lideran la empresa cuentan con una amplia experiencia en la rama del turismo.</li> <li>• Amor al trabajo por parte del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala organización</li> <li>• Falta de delimitación clara de las funciones y responsabilidades del personal.</li> <li>• La empresa no es tan conocida a nivel local, nacional y extranjero</li> <li>• Liderazgo de los directivos.</li> <li>• Metas no definidas.</li> <li>• Falta de motivación por el trabajo en equipo.</li> <li>• No hay capacitación continua.</li> <li>• Fuga de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del Gobierno hacia el turismo</li> <li>• Inversión del Gobierno en el turismo</li> <li>• Crecimiento de turistas extranjeros en el país</li> <li>• El turismo es un área que cada vez es mas explotada</li> <li>• La empresa se encuentra en una provincia que es considerada patrimonio cultural de la humanidad</li> <li>• Crea mayores fuentes de trabajo y por ende ayuda a la economía del país mejorando así los ingresos de la población</li> <li>• Ayuda técnica</li> <li>• Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen países que cuentan con mayores atractivos los cuales captan gran cantidad de turistas</li> <li>• Inestabilidad política.</li> <li>• Cultura de los ciudadanos</li> <li>• Inversión por parte del gobierno para concientizar a la ciudadanía sobre la importancia del turismo y su aporte a la economía nacional.</li> <li>• No existen muchos profesionales en la rama del turismo</li> <li>• Aumento de la oferta en el mercado.</li> </ul>



## **Base Legal.**

La agencia de viajes y operadora de Turismo Terradiversa The Travel Center, fue creada mediante resolución N° 01-C-DIC-429 por el Dr. Edgar Coello García, Intendente de Compañías de Cuenca, con fecha 7 de junio de 2001, como una compañía de responsabilidad limitada.

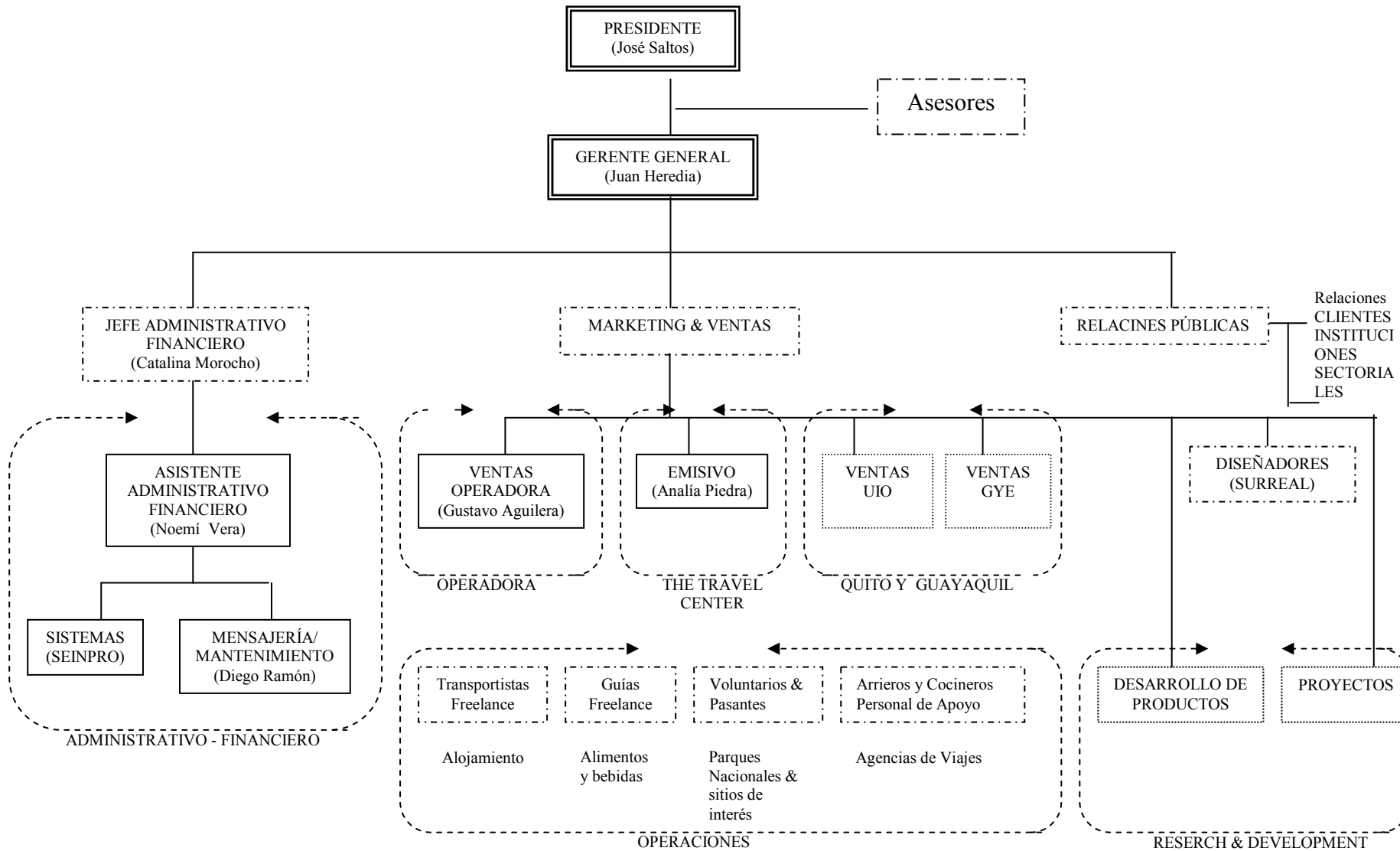
Para el cumplimiento y desarrollo de actividades observa las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Ley de Compañías.
- Ley Especial de desarrollo Turístico.
- Ley de Defensa Contra Insendios
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento de Facturación.
- Reglamento del IESS
- Reglamento de Cámara de Turismo del Azuay.
- Reglamento de las Cámaras de Producción del Azuay.
- Reglamento de la Asociación Nacional de Operadoras de Turismo Receptivo del Ecuador. OPTUR.

## **Estructura Orgánica.**

El organigrama de la empresa se cuenta con los siguientes niveles:

<b>Ejecutivo</b>	Presidente de la Junta General de Accionistas.
<b>Dirección</b>	Gerente General
<b>Operativo</b>	Jefe Administrativo – Financiero Marketing y Ventas. Relaciones Públicas.
<b>Apoyo</b>	Asistente Administrativo – Financiero. Ventas Operadora Ventas Travel Center Diseñadores
<b>Agentes Externos</b>	Sistemas Proveedores Desarrollo de productos



### **Objetivos de la empresa.**

El objetivo de Terradiversa es la venta de servicios turísticos para nacionales y extranjeros a través de otras agencias de viajes u operadoras de turismo o también de manera directa al cliente.

### **Financiamiento**

Para el cumplimiento de los objetivos y actividades operacionales, la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Terradiversa The Travel Center se financió con el aporte de sus socios así:

#### **Financiamiento**

<b>Concepto</b>	<b>Año 2006</b>
Ingreso por ventas	268.920,33
Préstamo Bancario	10.000,00
Préstamo de Socios	1.100,00
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 280.020,33</b>

**Funcionarios Principales:**

<b>CARGO Y NOMBRE</b>	<b>PERIODO</b>	
	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>
<b>Presidente de la empresa</b>		
Juan Heredia	12-06-2001	01-02-2006
José Saltos	01-02-2006	La fecha
<b>Gerente General</b>		
José Saltos	12-06-2001	01-02-2006
Juan Heredia	01-02-2006	La fecha
<b>Jefe Administrativo y Financiero</b>		
Catalina Morocho	01-08-2001	La fecha
<b>Asistente Administrativo Financiero</b>		
Marco Peñafiel	01-01-2004	31-12-2004
Franklin Chiriboga	01-07-2005	31-12-2005
Yolanda Tapia	01-03-2006	30-04-2007
Noemí Vera	01-05-2007	La fecha
<b>Marketing y Ventas</b>		
Elizabeth Hidrovo	01-03-2005	30-06-2006
Víctor Jaramillo	01-08-2005	31-08-2006
Gustavo Aguilera	01-01-2004	La fecha
Analía Peña	01-08-2006	La fecha

## CAPITULO III

### RESULTADOS GENERALES EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

#### **Análisis del control interno**

Los funcionarios de TerraDiversa al no contar con un estudio detallado del CORRE como un método de control interno, no aplican este método a su empresa; sin embargo, cuenta con métodos que se están implantando en la actualidad en la misma; los procedimientos operacionales estándar, que permitan verificar que las acciones planeadas sean desarrolladas y realmente realizadas; además, les ayudará a verificar el cumplimiento de procedimientos operacionales estándar durante la prestación del servicio y así forzar la utilización del POE de acuerdo con los pasos programados.

Por otra parte, pese a que la empresa cuenta con un manual de funciones definidas para cada funcionario, tiene un escaso nivel de aplicación, lo cual afecta al control interno de la empresa. Desde su inicio no se ha elaborado un plan estratégico a base del análisis “FODA”, en el que se determinen procedimientos clave que permitan el logro de sus objetivos.

Consideramos que la empresa tiene un gran futuro en la actividad en la que se desenvuelve, pudiendo ganar más mercado y creciendo como empresa cada vez más, pero, con nuevos cambios que le permitan tener una visión clara de hacia donde quiere ir.

#### **Conclusión:**

Terradiversa no cuenta con un control interno idóneo, ya que no se están cumpliendo a cabalidad cada una de las funciones que están establecidas en el Manual. Los procedimientos estandarizados que se están en la actualidad realizando les permitirá ejercer mayor control sobre cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos.

### **Recomendación No. 1**

El Presidente de Terradiversa realizará una revisión detallada de cada uno de los procedimientos estandarizados que se están desarrollando, con miras a que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

### **Recomendación N° 2**

El Gerente General de Terradiversa establecerá los mecanismos necesarios con la finalidad de que el Manual de Funciones y Procedimientos se cumplan a cabalidad, y si es necesario crear penalidades por incumplimiento; en función de políticas y directrices emitidas por los directivos, con los respectivos parámetros e instrumentos de evaluación, que permitan medir por lo menos una vez al año, el cumplimiento de las funciones y productividad de los servidores en el puesto de trabajo de todo el personal y determinar el grado de efectividad y eficiencia de su gestión.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COPMPONENTE**

#### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

##### **Servicio al cliente:**

Luego de realizar el análisis de las encuestas que la empresa realiza a sus clientes se pudo observar que las mismas no son analizadas de manera minuciosa, lo cual no le permite a la empresa hacer un seguimiento de la satisfacción de los clientes y los resultados de la postventa. Por otra parte, se pudo notar que no todas las encuestas son recuperadas luego que se les entrega a los guías. También es necesario mencionar que el servicio a los clientes no es adecuado debido a que se presentar demoras en la atención vía mail, teléfono, lo cual, genera molestias a los usuarios.

En cuanto a la falta de análisis de las encuestas, el informe del MPVA con fecha noviembre de 2006 dice:

“La empresa opera con dos líneas de productos: Como Operadora turística y como punto de venta (travel center). No obstante, al momento el funcionamiento como operadora turística ha sido muy bajo, únicamente le dedican el 10% de sus actividades, porque el punto de venta se consume el 90%. Aunque los socios propietarios tienen claro hacia donde se debe dirigir la empresa.

La empresa cuenta con algunos productos propios y altamente diferenciados (incluyendo paseos en bicicleta y cabalgatas), que no tienen altas ventas y no se ha hecho una labor fuerte de promoción de tales productos”.

Los inconvenientes ocasionados son provocados por falta de un adecuado control los cual genera pérdida de información valiosa que le permita investigar sobre los productos y servicios que ofrece a los clientes.



Para el estudio del caso se realizó un análisis de las encuestas de los pasajeros; lo cual, nos mostró que los clientes se sienten más identificados con los guías que con el personal de ventas que es parte de la empresa; es decir, crean un ambiente de confianza y amistad con uno de nuestros proveedores, lo cual como empresa no le favorece ya que al no sentirse identificado con la misma (contacto con vendedores), éste puede buscar los mismos servicios en otras agencias que el guía les recomiende (que al guía le convenga).

### **Conclusión:**

En definitiva, el servicio que los vendedores brindan a los pasajeros es bueno, pero el servicio que los guías les brindan es excelente. Las encuestas que se realizan a los pasajeros deben ser analizadas con la finalidad de buscar nuevas ideas que les permitan desarrollar servicios novedosos para que cada vez que los clientes regresen encuentren algo diferente.

### **Recomendación N° 3**

El jefe del departamento de Ventas conjuntamente con su equipo, deberán establecer los parámetros necesarios que brinden un mayor control sobre los documentos que se manejan de los pasajeros de los cuáles puedan obtener información que les permitan medir la calidad de los servicios que se ofrecen y en base a ello desarrollar nuevos productos que constantemente sean innovados.

### **Recomendación N° 4**

El gerente de la empresa dispondrá de políticas internas que creen en el personal una cultura organizacional en la que todo el personal trabaje por el cliente; buscando que el cliente se sienta parte de la empresa y se fidelice a ella; lo cual le dará a Terradiversa clientes satisfechos, leales y rentables.

## **Recomendación N° 5**

El personal de ventas deberá dar respuestas a la brevedad posible de los requerimientos que solicitan los clientes; y de no ser así el gerente deberá disponer de las sanciones necesarias para que éstas sean cumplidas.

## **Procedimiento de operaciones**

De la revisión efectuado a la aplicación del manual de operaciones, determinamos que varios procedimientos que ahí se encuentran establecidos no son ejecutados, mientras que otros procedimientos más bien generan pérdidas de tiempo y atraso en las actividades del personal, lo cual con frecuencia genera falta de armonía entre los departamento de contabilidad y ventas especialmente por pagos a proveedores.

En base al Manual de Operaciones de Terradiversa dice:

“Al recibir el pedido, el proceso sigue igual, el pasajero anota sus datos en la lista, y estos se pasan al voucher y a la factura, solo se debe firmar el voucher que se entrega al pasajero. Favor entregarme el voucher (la factura sigue yendo a contabilidad y los cuadros de caja con Gustavo) para confirmar servicios nuestros o con el resto de operadoras, asignación y resto de procesos. “

Pese a que en el Manual se encuentra detallado cada uno de los procedimientos que se deben ejecutar éstos no son cumplido a cabalidad por la falta de conocimiento del personal lo cual genera desorganización en las actividades que se llevan a cabo porque cada miembro hace lo que cree que tiene que hacer; por otro lado provoca roces entre el personal por la falta de delimitaciones claras de las funcione y generando cuellos de botella.

## **Conclusión**

Se pudo constatar que las actividades que el personal desempeña son ejecutadas por experiencia personal y más no porque se sigan procedimientos del manual, de igual forma, la falta de adecuados procedimientos genere falta de armonía entre los empleados de la empresa.

### **Recomendación N° 6**

El Personal de Terradiversa, revisará en forma conjunta con los directivos los Manuales de funciones y procedimientos, para emitir comentarios a los directivos y realizar modificaciones necesarias a su previa aprobación y aplicación.

### **Recomendación N° 7**

El gerente implantará las medidas necesarias para que cada uno de los procedimientos y funciones de los empleados sean ejecutadas diariamente y deberá ser de conocimiento de todos sus actores.

### **Políticas de crédito.**

Luego de revisar la cartera de a empresa se pudo notar que no existen políticas de crédito para la gestión de cobranza que permitan establecer el valor del dinero en le tiempo y que a su vez facilite el proceso de cobranza y que incentive a los clientes su pronta cancelación.

De acuerdo a políticas financieras, para la concesión de créditos se debe realizar un análisis previo y minucioso para conceder créditos con el objetivo de recuperar el dinero que se pone en juego.

Dentro de la empresa existen inconvenientes en los créditos por la falta de aplicaciones de políticas de crédito, lo cual genera cambios significativos en la cartera de crédito.

### **Conclusión**

A pesar de que no existen políticas de crédito establecidas por escrito, la gestión de cobranza es favorable ya que no existe demasiada cartera vencida.

### **Recomendación N. 9.**

El jefe administrativo y financiero, deberá conjuntamente con su colaborador establecer políticas de crédito favorables para las dos partes.

### **Archivo de documentos.**

Al revisar los archivos del departamento de ventas se pudo notar que existe un desorden secuencial, no cumplen con los requisitos que establece el manual y por último no son archivados de la manera más idónea.

El Manual de Operaciones dice:

“Al recibir una confirmación, la cotización pasa a ser un número de tour, favor guardar toda la correspondencia en una carpeta y anotar en la viñeta:

	<b>AGENCIA</b>
<b>NÚMERO DE TOUR</b>	<b>KLEINTOURS T-20202 OLIVIER X 02 23AUG - 24AUG</b>
<b>DE PAXS</b>	<b>NOMBRE Y No.    FECHA INICIO Y FIN</b>

En la carpeta se coloca la correspondencia externa al lado derecho, es decir, con el cliente y la interna al lado izquierdo, es decir, con proveedores (hoteles y otros), operaciones, gerencia, etc.”

Los inconvenientes ocasionados en la sección de archivos son provocados por la falta de controles periódicos y falta de conocimiento de dicho manual; lo cual genera pérdidas de tiempo cuando se requiere de información por el desorden con el que se manejan y por ende también información incompleta.

### **Conclusión:**

La falta de una archivación adecuada crea pérdidas de tiempo, ya que cuando se requiere información pasada se necesita realizar una indagación en los documentos para al final encontrar lo que se requiere.

### **Recomendación N° 10**

El asistente financiero y administrativo dispondrá las veces que sea necesario realizar revisiones de los archivos, chequear como se están llevando y presentar un informe al finalizar.

### **Recomendación N° 11**

El asistente financiero y administrativo deberá aplicar controles más seguidos de manera que permita darse cuenta a tiempo de los errores o de los documentos que pueden estar extraviado y así evitar inconvenientes en los informes periódicos.

### **Recomendación N° 12**

El gerente dispondrá de responsables y funciones para las personas encargadas del manejo y control de que los archivos son llevados de la manera más correcta.

#### 4.6 Fase V: Seguimiento

##### 4.6.1 Cronograma de cumplimiento de aplicación de recomendaciones

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES AÑO 2008																	
RECOMENDACIÓN N°	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Al Presidente de Terradiversa</b>																	
1. Dispondrá al Gerente General de la empresa, la revisión y análisis de los Proyectos presentados por la CAF, para su conocimiento y aprobación y, así respaldar el cumplimiento del cronograma de aplicación de las recomendaciones establecidas tanto en el proyecto como en el resultado de la auditoría de gestión practicado a Terradiversa The Travel Ceter Cía. Ltda.																	Presidente y Gerente General de Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda..
<b>Al Gerente General de Terradiversa</b>																	
2. Establecerá los mecanismos necesarios para que actualice, diseñe e implemente en Terradiversa, Manuales de Funciones, Procedimientos de Selección y Evaluación de Desempeño para el personal Operativo y Administrativo que laboran en dicha empresa, en función de políticas y directrices emitidas por los directivos que se encuentran a cargo del personal, con los respectivos parámetros e instrumentos de evaluación, que permitan medir por lo menos una vez al año, el cumplimiento de las funciones y productividad de los servidores en el puesto de trabajo de todo el personal y determinar el grado de efectividad y eficiencia de su gestión.																	Directivos que se encuentran a cargo del personal de Terradiversa
3. Los resultados de la aplicación del Sistema de Evaluación periódico del desempeño del personal en el puesto, serán considerados como un mecanismo de retroalimentación que facilite realizar acciones para incrementar su productividad, sirvan de base para definir y aplicar políticas de mejoramiento continuo como: compensaciones, renunciaciones, necesidades de capacitación y desarrollo; la detección de factores negativos que influyan en el desempeño, los cuales tienen relación con el bienestar familiar, la salud, las economías, etc.																	Directivos que se encuentran a cargo del personal de Terradiversa



#### 4.6.2 ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

UNIDAD Y ENTIDAD A LA QUE PERTENECE EL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO:	Universidad del Azuay, Escuela de contabilidad. Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.
ENTIDAD AUDITADA:	Terradiversa The Teavel Center Cía.Ltda.
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión
PERÍODO EXAMINADO:	Enero 2001 – Diciembre 2006
COMPONENTES ANALIZADOS:	Departamento de Ventas
SUBCOMPONENTES ANALIZADOS:	Servicio al cliente, Procedimientos de operación, Archivo, Políticas de crédito.

**POR FAVOR CONSIGNE SU RESPUESTA, MARCANDO CON UNA X, Y SI REQUIERE FUNDAMENTAR LA MISMA, UTILICE HOJAS ADICIONALES REFERENCIANDO CON LA PREGUNTA.**

##### 1.- Respecto a la auditoría de Gestión conoce usted lo siguiente:

- Que en este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos?

SI

NO

- Que esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI

NO

- Que la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es de competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?

SI

NO



- Que esta auditoría se interesa en saber si la alta dirección esta consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

SI

NO

**2.- Opine si el equipo multidisciplinario cumplió las siguientes formalidades:**

- Notificación de inicio de auditoría?

SI

NO

- Comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

SI

NO

- Convocatoria a la conferencia final de resultados?

SI

NO

**3. Opine sobre la ejecución de la auditoría de gestión y respecto a los beneficios recibidos.**

- Si en la auditoría fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?

SI

NO

- Si al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

SI

NO

- Si durante la ejecución de la auditoría pudo conocer si el equipo de trabajo coadyuvo con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad?

SI  NO

- Si durante el trabajo y su finalización recibió del equipo multidisciplinario, resultados de la evaluación utilizando los indicadores de gestión?

SI  NO

- Si las recomendaciones efectuadas en al auditoría de gestión, durante su ejecución y en el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y tendientes a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales?

SI  NO

- Si las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para que los bienes, servicios y obras se adquieran en forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr eficacia en la consecución de los objetivos y metas institucionales?

SI  NO

- Si durante la ejecución de la auditoría de gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general e integral en la fase “conocimiento preliminar” y una evaluación específica por componentes y subcomponentes en la fase “ejecución”?

SI  NO

- Conoce usted que al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas?

SI  NO

- Conoce usted que en la quinta y última fase “seguimiento” de la auditoría de gestión, se realiza el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría y en la Función Judicial?

SI

NO

- Si con la auditoría de gestión realizada, su entidad recibió un mejor servicio de parte de la Contraloría con relación a la auditoría gubernamental tradicional?

SI

NO

**DATOS DEL ENCUESTADO**

ENTIDAD : .....

NOMBRES : .....

CARGO : .....

FIRMA : .....

**NOTA:** Favor devolver este formulario contestado a la Contraloría General del Estado, a la dirección nacional o regional, o delegación provincial que llevó a cabo la referida auditoría de gestión.

#### 4.5.3 CONSTANCIA DEL SEGUIMIENTO REALIZADO

ENTIDAD AUDITADA:	Terradiversa The Travel Center Cía. Ltda.
UNIDAD Y ENTIDAD QUE RALIZÒ EL SEGUIMIENTO:	
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión.
PERÍODO EXAMINADO:	Enero 2001-Diciembre 2006
NÚMERO Y FECHA DEL INFORME:	
FECHAS DEL SEGUIMIENTO:	

**Como responsable del seguimiento realizado en la auditoría de gestión, consigne en este documento su criterio, amplíe el mismo en hojas adicionales y evidencie en papeles de trabajo.**

##### 1.- Sobre las recomendaciones del informe de auditoría:

- Sobre el cumplimiento de las recomendaciones del informe de auditoría; por separado y por cada una de las recomendaciones establezca el grado de cumplimiento relacionando las fechas constantes en el cronograma.

.....  
 .....  
 .....

- Sobre los beneficios derivados del cumplimiento de las recomendaciones, especifique por cada uno de los siguientes elementos: eficiencia, economía, eficacia, ética, ecología, calidad e impacto

.....  
 .....  
 .....

##### 2.- Sobre las acciones y sanciones administrativas impuestas por la entidad:

- Indique si en el memorando de antecedentes constan desviaciones administrativas. En caso afirmativo identifique a los sujetos relacionados

.....

.....

.....

- Señale si la entidad auditada recibió de la Dirección de Responsabilidades de la Contraloría el oficio resumen con las desviaciones administrativas.

.....

.....

.....

- Indique las acciones realizadas y las sanciones impuestas por la entidad, por las desviaciones administrativas derivadas del informe de auditoría, identificando a los sujetos de las mismas, obteniendo evidencia documentada.

.....

.....

.....

**3.- Sobre las responsabilidades civiles culposas:**

- Indique si en el memorando de antecedentes constan los hechos que podrían dar lugar a responsabilidades civiles. En caso afirmativo, señale monto del perjuicio, tipo de responsabilidad (glosa u orden de reintegro) y sujetos.

.....

.....

.....

- Indique si en la Dirección de Responsabilidades de la Contraloría, se ha recibido el informe de auditoría y su memorando de antecedentes. En caso afirmativo,

determine en que departamento (Secretaría de Responsabilidades, Determinación, Resoluciones o Recursos de Revisión) se encuentra y cual es el estado de su trámite.

.....  
.....  
.....

- En el caso de existir glosas u ordenes de reintegro confirmadas, indique el número y fecha y especifique si estas han sido notificadas legalmente.

.....  
.....  
.....

- Indique si la Dirección de Recaudación y Coactivas de la Contraloría, ha iniciado un proceso coactivo, precisando el estado o instancia del mismo, con la referencia del número del expediente, cuantía, coactivazos, entre otros.

.....  
.....  
.....

- En el caso de haberse recuperado valores consigne el número de la cuenta bancaria en la cual se ha depositado, número y fecha de la nota de depósito, señalando sus montos.

.....  
.....  
.....

**4.- Sobre los indicios de responsabilidad penal:**

- Indique si en el memorando de antecedentes constan indicios de responsabilidad penal. En caso afirmativo, señale monto de perjuicio, tipo de delito y sujetos relacionados.

.....  
.....  
.....

- Consigne el número y fecha del oficio de Patrocinio u otra unidad administrativa, con el cual se dio ha conocer el Ministerio Público. En caso afirmativo obtenga copia de la comunicación, de lo contrario recabe las razones de no haberse enviado

.....  
.....  
.....

- Consigne número y fecha de la excitativa fiscal remitida a la Función Judicial para su trámite respectivo. En caso afirmativo, obtenga copia de la misma, de lo contrario recabe los motivos por los que no se ha presentado la excitativa.

.....  
.....  
.....

- En la Función Judicial verifique si se ha iniciado la causa penal y especifique en la fase o instancia en que se encuentra. En caso afirmativo identifique la judicatura que la tramita, el número de expediente, el responsable del trámite, obtenga fotocopias de la última providencia, así como, el último escrito presentado por la entidad. Además señale monto del perjuicio, tipo de delito y sindicatos.

.....

.....

.....



- En el caso de haber sentencia ejecutoriada a la fecha de seguimiento, recabe fotocopia de la misma e identifique si fue condenatoria o absolutoria; en caso de ser la primera indique si se ha realizado la demanda para el resarcimiento de los correspondientes daños y perjuicios.

.....  
 .....  
 .....

- En el caso de que no se hubiese demandado daños y perjuicios adjunte el oficio con el cual el Director responsable de la Auditoría de Gestión, que comunico a la máxima autoridad del particular para los fines de Ley.

.....  
 .....  
 .....

	<b>NOMBRES</b>	<b>FIRMAS</b>
<b>RESPONSABLES DEL TRABAJO</b>		
<b>REVISADO POR</b>		

**NOTA:** Entregar original al responsable de la auditoría y archivar copia en papeles de trabajo.